

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 005.332.4:658 (043.3)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_грудня___2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності **073 «Менеджмент»**

на тему **«Застосування організаційно-економічних методів забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УВ-81мп КОТИК ДАР'Я ЮРІЇВНА	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Ж.М.	_____
Рецензент:	доцент кафедри промислового маркетингу к.е.н., доц. Язвінська Н.В.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
КОТИК ДАР'І ЮРІЙВНІ**

1. Тема дисертації «Застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

науковий керівник дисертації Жигалкевич Ж.М., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: процеси застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі»;
- навести характеристику маркетингового середовища підприємства;
- здійснити оцінку конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- запропонувати напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг;
- здійснити обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- провести прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) Організаційна структура управління ТОВ «Ткачі»;
- 3) Етапи повного циклу організації й надання консультативних послуг в ТОВ «Ткачі»;
- 4) Частка ринку ТОВ «Ткачі» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2019 року;
- 5) Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ткачі»;
- 6) Матриця «Внутрішня конкурентоспроможність бізнес - процесів» - «зовнішня конкурентоспроможність підприємства, товару / послуги» для ТОВ «Ткачі»;
- 7) Радар конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі», ТОВ «TNS Україна» та ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп»
- 8) Матриця моделювання конкурентної і маркетингової стратегії ТОВ «Ткачі» в залежності від сукупного рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, конкурентного ризику і стадії ЖЦ;
- 9) Стратегічні цілі ТОВ «Ткачі» в рамках реалізованої конкурентної стратегії;
- 10) Пропонована організаційна структура служби контролінгу ТОВ «Ткачі»
- 11) Радар конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» до та після впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Інформаційно-комунікаційні системи в управлінні» у Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством" (фахове видання);
- 2) Стаття «Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств» у Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» (фахове видання);
- 3) Тези «Competitiveness of industrial enterprises», участь у Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сорок перші економіко-правові дискусії».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики.	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму ефективного розвитку промислового підприємства.	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі» та маркетингового середовища підприємства.	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Оцінювання конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг.	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Розробка напрямів удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг.	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації.	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент _____

Котик Д.Ю.

Науковий керівник дисертації _____

Жигалкевич Ж.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства» містить 116 сторінок, 38 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 91 найменування.

Актуальність теми дослідження Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності.

Питання дослідження конкуренції, конкурентних відносин і конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у значній кількості наукових праць класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера та ін.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних засад та практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність конкуренції, та конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі»;
- навести характеристику маркетингового середовища підприємства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку послуг;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі»;
- здійснити обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- провести прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження є організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та завдань випускної кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні **методи**: системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і використовуються на ТОВ «ТКАЧ» (Акт про впровадження результатів дослідження №2 від 25.10.2019).

Апробація результатів роботи відбулася у Збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» у статті «Інформаційно-комунікаційні системи в управлінні»; у Збірнику наукових праць молодих вчених ФММ КПІ ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» у статті «Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств»; у Міжнародній науково-практичній конференції «Сорок перші економіко-правові дискусії» з тезами «Competitiveness of industrial enterprises»

Ключові слова: Конкуренція, конкурентоспроможність, оцінювання, стратегія, підприємство, організаційно-економічні методи.

ABSTRACT

Master's thesis on the theme: "Application of organizational and economic methods of ensuring the competitiveness of the enterprise" contains 116 pages, 38 tables, 11 figures, 3 appendices. The bibliography list consists of 91 items.

Relevance of the research topic Competition is an integral part of a market economy. The main characteristic of an economic entity in terms of competition is its competitiveness. In a market economy, it is extremely important for any enterprise to maintain and increase its competitiveness.

Issues of research of competition, competitive relations and competitiveness of enterprises are reflected in a considerable number of scientific works of management classics: I. Ansoff, F. Kotler, J. Lamben, H. Mintzberg, M. Porter, K. Prahalad, A. Strickland, A. Thompson, G. Hemel, J. Schumpeter et al.

The aim of the thesis is to develop theoretical foundations and practical aspects of the application of organizational economic methods of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The aim of the study led to the need to solve the following **problems**:

- to reveal the essence of competition and the competitive strategy of the enterprise;
- characterize organizationally- economic methods of ensuring competitiveness - the capacity of the enterprise;
- to study methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise;
- to carry out the analysis of financial and economic activity of Tkachi LLC;
- to characterize the marketing environment of the enterprise;
- to assess the competitiveness of Tkachi LLC in the services market;
- to propose directions of improvement of the strategy of competitiveness of Tkachi LLC;
- to substantiate the program of organizational and economic measures to increase the level of competitiveness of the enterprise;
- to predict the success of the implementation of the proposed measures.

The object of study is organizational- economic methods of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The subject of research is theoretical, scientific-methodical, practical aspects of organizational economic methods of ensuring the competitiveness of the enterprise.

Research methods. To achieve the goal and objectives of the final qualification work used general scientific and economic methods: system - structural analysis, analysis and synthesis, scientific generalization, statistical, comparative analysis, analogies and modeling.

The scientific novelty of the obtained results is to optimize theoretical foundations and to develop practical recommendations on the application of organizational and economic methods of ensuring the competitiveness of the enterprise.

The practical significance of the obtained results is that the developed methodological approaches and grounded theoretical provisions, outlined in the final qualification work, are brought to the level of practical recommendations and used at TKACH LLC (Act on Implementation of Research Results No. 2 of 25.10.2019).

The results of the work were tested in the Collection of scientific works "Modern approaches to enterprise management" in the article "Information and communication systems in management"; in the Collection of scientific works of young scientists FMM KPI them. I. Sikorsky "Actual problems of economy and management" in the article "Organizational and economic methods of ensuring the competitiveness of enterprises"; in the International scientific-practical conference "Forty-first economic-legal discussions" with theses "Competitiveness of industrial enterprises"

Key words : *competition, competitiveness, assessment, strategy, business, organizational and economic methods.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства.....	11
1.2. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТКАЧІ»	41
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі»	41
2.2. Характеристика маркетингового середовища підприємства.....	50
2.3. Оцінка конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТКАЧІ» НА РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	70
3.1. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг	70
3.2. Обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	80
3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів	89
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний бізнес розвивається стрімкими темпами. Керівники вітчизняних підприємств розуміють, наскільки важливо планувати стратегію довгострокового виживання і пристосовуватися до швидко змінного навколишнього середовища. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. В умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності. Особливо важливою ця тема стає в сучасних умовах, коли зростає конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній, що становить під загрозу банкрутства безліч підприємств Бізнесу.

Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Власники підприємств, які бажають зробити зі свого бізнесу відомий бренд, дістати більшу частку споживачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких приведе до успіху. Кожне підприємство унікальне, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища.

Питання дослідження конкуренції, конкурентних відносин і конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у значній кількості наукових праць класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера та ін. Серед українських та російських науковців, які висвітлювали дану проблематику, слід відзначити Г.Л. Азоєва, Л.В. Балабанову,

І.П. Булеєва, Л.Є. Довгань, І.З. Должанського, Ю.Б. Іванова, В.Д. Нємцова, В.А. Павлову, Н.П. Тарнавську, Р.А. Фатхутдінова, О.Б. Чернегу, А.Ю. Юданова та ін.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних засад та практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі»;
- навести характеристику маркетингового середовища підприємства;
- здійснити оцінку конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг;
- здійснити обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- провести прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження є організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є ключові положення класичної макро- та

мікроекономіки, теорії економічного зростання, сучасні концепції конкурентоспроможності, маркетингу та менеджменту. Для досягнення поставленої мети та завдань випускної кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні **методи**: системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць, тематичні дослідження), нормативні та законодавчі акти органів державного управління, статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність досліджуваного підприємства, Закони України та рішення Кабінету Міністрів України, звітні документи підприємства ТОВ «ТКАЧІ» за 2016-2018 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і використовуються суб'єктами господарювання такими як, ТОВ «ТКАЧ» (Акт про впровадження результатів дослідження №2 від 25.10.2019).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів роботи відбулася у Збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» у статті «Інформаційно-комунікаційні системи в управлінні»; у Збірнику наукових праць молодих вчених ФММ КПП ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління» у статті «Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств»; у Міжнародній науково-практичній конференції «Сорок перші економіко-правові дискусії» з тезами «Competitiveness of industrial enterprises»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства

Оснoву управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-якої концепції, становить специфічний термінологічний апарат. Оскільки про конкурентоспроможність можна говорити лише за наявності конкуренції, тобто конкуренція і конкурентоспроможність підприємства є взаємопов'язаними категоріями, першочерговим завданням у роботі визначено дослідження сутності конкуренції.

Для розкриття сутності конкуренції в науковій літературі, з точки зору І.Ф. Смельянової [38, с. 6], найчастіше використовуються поведінковий (конкуренція як зіткнення, боротьба, змагання суб'єктів господарювання), структурний (передбачає аналіз структури ринку і конкурентного середовища) та функціональний (акцентує увагу на ролі конкуренції в економіці) підходи.

На снуванні відмінностей у трактуванні конкуренції вітчизняними та зарубіжними науковцями наголошує І.М. Алтухова [3]. При цьому автор виділяє три підходи до визначення сутності даного поняття: у рамках першого конкуренція розглядається як змагальність на ринку (більшою мірою характерний для вітчизняної літератури); згідно з другим – як елемент ринкового механізму, що забезпечує урівноваження попиту і пропозиції (характерний для класичної економічної теорії); відповідно до третього – як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку (цей підхід ґрунтується на сучасній теорії морфології ринку). Розглянуті підходи не є суперечливими, а акцентуація

дослідниками уваги на різних аспектах при розкритті змісту конкуренції пов'язане з багатогранністю даного поняття.

Підтвердженням цього є різні точки зору науковців щодо його трактування (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
І.М. Алтухова	«...вільне суперництво підприємств (країн, регіонів) і боротьба між виробниками (продавцями) продукції за більш вигідні умови її виготовлення і збуту й одержання більш високих прибутків, за краще задоволення потреб покупців (споживачів), досягнення кращих результатів і переваг у своїй галузі» [3]
А.Г. Бидик	«...цивілізована, легалізована форма боротьби за існування та одним із найбільш дієвих механізмів відбору та регулювання в ринковій економіці; основний рушійний елемент ринку, який розвивається на законах попиту і пропозиції та служить кращому забезпеченню ринку товарами, а також важлива рушійна сила розвитку економічної системи, складова її господарського механізму та об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва» [11]
Р.В. Камишніков	«...постійний пошук і освоєння цільових ринків, процес надання споживачам таких ринків відповідних цінностей і благ, які задовольняють потреби краще, ніж конкуренти, що дозволяє, в результаті, підприємству досягти поставлених цілей, задовольнити власні потреби» [37]
І. В. Нижник	«...основний рушійний елемент ринку, який розвивається за законами попиту і пропозиції, впливає на забезпеченість ринку товарами та стимулює розвиток економічної системи в цілому» [59, с. 15]
І.В. Тюха	«...рушійна сила ринкової економіки, основний механізм формування господарських пропорцій, спрямований на створення найбільш сприятливих умов виробництва та збуту з метою максимального задоволення потреб споживачів, проявом якої є суперництво між окремими суб'єктами у будь-якій сфері діяльності, зацікавленими в досягненні своєї мети» [80, с. 6]
Н.В. Яцевич	«...основна рушійна сила ринкової економіки, інструмент забезпечення її рівноваги та гармонійного розвитку; процес постійного взаємного суперництва між суб'єктами ринку, які знаходяться в одному сегменті та за допомогою товарів і послуг прагнуть завоювати визнання й отримати гроші споживачів» [91]

Джерело: систематизовано автором

На основі аналізу вищенаведених визначень, можна стверджувати, що конкуренція є формою економічної боротьби (суперництва) між товаровиробниками за більш вигідні умови її виготовлення та збуту, а її значення в економіці полягає в забезпеченні її рівноваги та гармонійного розвитку, формуванні пропорцій виробництва та насиченні ринку товарами. Також, як зазначає М.В. Чорна: «конкуренція виступає основним чинником науково-технічного прогресу і соціально-економічного розвитку суспільства, підлягає обов'язковому регулюванню на національному та міжнародному рівнях, а в різних галузях національної економіки має особливі прояви» [85, с. 8-9]. При цьому важливим є те, що механізм дії конкуренції реалізується на основі законів попиту та пропозиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства, що є похідною категорією від конкуренції, І.М. Алтухова [3] пропонує розглядати у маркетинговому та управлінському аспектах. Достатньо поширеною є позиція науковців щодо застосування системного підходу, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства розглядається з позиції адаптації до змін зовнішнього середовища та акумулювання конкурентних переваг [89, с. 51]. Дані положення є безумовно правильними, але мають фрагментарний характер і не дозволяють сформулювати повне уявлення про сутність конкурентоспроможності. Для розкриття всіх особливостей цієї категорії наведемо її існуючі визначення (табл.1.2).

На основі аналізу наукової літератури запропоновано конкурентоспроможність підприємства розуміти як комплексну характеристику рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати і розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових й інформаційних ресурсів.

Оскільки конкурентні переваги (ключові фактори успіху) забезпечують конкурентоспроможність підприємства та зумовлюють його конкурентну

позицію, дослідження процесів їх формування та розвитку посідає вагоме місце в конкурентному менеджменті.

Окрім джерел виникнення конкурентних переваг, при управлінні конкурентоспроможністю підприємств необхідно враховувати: тривалість їх дії, імовірність виникнення, стратегічну спрямованість, силу та характер впливу на споживачів, рівень задоволеності інтересів зацікавлених сторін, вплив на потенціал, метод отримання, рівень реалізації та ін. [44; 51, с. 88].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Ж.Ж. Ламбен	«...спроможність підприємства задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [19]
В. Адамик	«...відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції» [19]
І.І. Білецька	«...тимчасове іманентне, привілейоване становище, яке забезпечується здатністю до кращого використання ключових компетенцій порівняно з конкурентами та вмінням підтримувати цей стан певний проміжок часу» [10]
І.П. Булеєв	«...можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [14, с. 78]
Д.О. Барабась	«...можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії, або здатність діяти протягом довготермінового періоду на ринку й отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні та стимулювання працівників» [8, с. 3]
Н. І. Горбаль	«...ефективне використання власних і залучених коштів з метою збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства. У фінансовому аспекті це означає виконання таких умов: зростання динаміки продажів і збільшення прибутків, досягнення вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу» [17, с. 169]
О.Є. Гудзь	«...здатність генерувати прибуток на вкладений капітал не нижче від середньогалузевих параметрів, тобто здатність функціонувати ефективно» [20, с. 98]

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення
Н.М. Дмитренко	«...здатність досягати цільових ринкових позицій, що забезпечується виробництвом комерційно перспективної продукції та ефективною діловою стратегією підприємств» [30, с. 8]
І.З. Должанський та Т.О. Загорна	«...здатність підприємства виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; це результат систематичної роботи з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо» [25]
Л.А. Євчук	«...здатність успішно функціонувати у довгостроковій перспективі, займаючись діяльністю, спрямованою на створення (звершення)» [30, с. 7]
І.Ф. Ємельянова	«...узагальнюючий показник конкурентних переваг підприємства, його потенційних можливостей і сукупність властивостей, що дозволяють оперативно» [31, с. 6]
С.І. Мельник	«...наявність у підприємства матеріальних та нематеріальних можливостей і ресурсів, умов, які забезпечують йому сталий розвиток у довгостроковій перспективі» [53]
І.В. Нижник	«...можливість адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи власні конкурентні переваги над конкурентами, завдяки ефективній інноваційній, маркетинговій, експортній, інвестиційній і товарній політиці на основі оптимального використання ресурсно-вартісних, продуктивно-трудових та виробничо-технологічних можливостей» [59, с. 4]
В.А. Павлова	«...спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення «ціна/якість продукції» як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом» [62]
К. П. Слинчук	«...здатність у процесі суперництва досягати високих результатів у певних видах діяльності шляхом використання існуючих ключових компетенцій, орієнтації на зміну потреб ринку та можливості впровадження інноваційних продуктів» [72, с. 8]
Н.П. Тарнавська	«...здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок, створення необхідної для ринку продукції може виражатися у формі інноваційного ресурсу» [74]
І.В. Тюха	«...узагальнюючий показник розвитку порівняльних переваг підприємства відносно інших конкурентів, що характеризує його діяльність, ураховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та конкурентної стратегії» [80, с. 149]
О.Б. Чернега	«...суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання виробничих систем і наслідків їх функціонування, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції» [84, с. 7]

Джерело: систематизовано автором

Р.В. Камишніков зазначає, що: «конкурентний потенціал формується конкурентними перевагами, а їх комбінація (більшою мірою йдеться про зовнішні конкурентні переваги) формує конкурентоспроможність продукції, яку можна розглядати як одну із складових конкурентоспроможності підприємства» [37]. Іншими словами, як складова конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність продукції є вираженням його конкурентних переваг.

На основі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можливо здійснити вибір конкурентної стратегії, що являє собою систему взаємопов'язаних цілей і заходів щодо збереження або підвищення існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи при цьому сильні та слабкі сторони у його функціональних підсистемах, існуючі конкурентні переваги та позицію на ринку.

Стратегія конкурентоспроможності концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «стратегія конкуренції» представлені в табл.1.3.

Отже, стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу.

Підприємство повинно розробити конкурентну стратегію, за допомогою якої воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши послуги вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» - системи стратегій різного типу на певний відрізок часу - що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «стратегія конкуренції підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «стратегія конкуренції підприємства»
Т. Адаєва	«...визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари» [1]
Г. Азоев	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [2]
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [4]
Р. Єршова	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [19]
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[34]
О. Нефедова	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [58]
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [65]
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [69]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [78]
Е. А.Толстиков	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»[77]
З. Є. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [86]

Джерело: систематизовано автором

З погляду обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

- «корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється

на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);

- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

- функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість)» [4].

Всі перераховані види стратегій взаємопов'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку підприємств до стратегій конкурентоспроможності посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією стратегій конкурентоспроможності, є актуальними. Управління конкурентною поведінкою підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої стратегії конкурентоспроможності, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Розробка конкурентних стратегій, формування та розвиток конкурентних переваг, позиціонування на ринку – все це стосується питань управління конкурентоспроможністю підприємства, складність і неоднозначність сутності якого зумовлює розбіжність думок дослідників щодо його трактування (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення сутності поняття «управління
конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Г.Л. Азоев	«...конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання і підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи» [2]
Л.П. Артеменко, М.С. Клюквіна	«...специфічна управлінська функція, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства, що формує конкурентну позицію компанії на вітчизняному та міжнародному ринках» [5]
Л.В. Балабанова	«...сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг» [6]
С.М. Бондаренко	«...систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [12]
Н. І.Горбаль	«...аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування КС, оперативне управління нею, її забезпечення і підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності» [17]
О.І. Драган	«...система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільовою, забезпечення, функціональною та керуючою), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність та продукції на вітчизняному і світовому ринках, сприяють стабільній фінансовій стійкості» [26, с. 84]
В. А.Павлова	«...напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг суб'єкта економічної діяльності та забезпечення його життєдіяльності» [62]
К.П. Слинчук	«...процес розробки і реалізації сукупності заходів, заснованих на КС підприємства, використанні сформованих можливостей, конкурентних переваг і сприяють забезпеченню стійких позицій підприємства в ринкових умовах» [72]
І.В. Смолін	«...управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей» [73]
Р.А. Фатхутдінов	«...діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань» [81]

Продовження таблиці 1.4

Автор	Визначення
І.М.Сафронська	«...науково обґрунтований і цілеспрямований процес впливу різнорівневих суб'єктів управління компаній на конкуренті відносини, який забезпечить ефективне вирішення питань формування, підтримки і розвитку конкурентних переваг» [70]
А.Ю. Юданов, О.Є. Кузьмін	«...сукупність важелів і способів впливу на сфери створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів» [89], [45, с. 116]

Джерело: систематизовано автором

Так, аналіз наведених визначень, дозволив дійти висновку, що управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

При визначенні змісту управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно наголосити на таких аспектах:

- по-перше, управління конкурентоспроможністю підприємства є напрямом менеджменту, відмінність якого полягає у специфічному об'єкті впливу, яким у даному випадку виступають конкурентні переваги підприємства. Відповідний аспект найкраще розкрито у трактуванні В. А. Павлова [62], згідно з яким управління конкурентоспроможністю підприємства є напрямом менеджменту, націленим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності;
- по-друге, управління конкурентоспроможністю слід розглядати як складний процес, який здійснюється на постійній основі та передбачає визначення, врахування та/або цілеспрямований вплив на фактори, які на неї впливають та формують.

Синтез обох окреслених специфічних рис управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє уточнити відповідне поняття і трактувати його як сукупність динамічних процесів формування конкурентних переваг та їх розвитку, які реалізуються з урахуванням зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства та його діяльність загалом.

Отже, сучасні підприємства діють в умовах ринкового маркетингового середовища. Складовою частиною є мікросередовище, одним з його елементів виступає конкуренція. Вона є однією з важливих рушійних сил економіки. Конкурентна боротьба повинна стимулювати підвищення різноманітності товарів і їхньої якості, впровадження інновацій, просування на нові ринки. Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, як швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. Насамперед це залежність від того, як швидко конкуренти реагують на ринок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит. Конкурентоспроможність організації може бути визначена також як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Проведений аналіз різних підходів дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємств як їх здатність здійснювати ефективну діяльність на ринку, збільшуючи свою частку на ньому, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції та отримуючи конкурентні переваги на ринку з меншими затратами і динамічніше, ніж конкуренти.

1.2. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують в часі як єдине ціле, вирішуючи головне завдання - забезпечити досягнення запланованих цілей розвитку

підприємства шляхом найкращого задоволення потреб всіх зацікавлених економічних суб'єктів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від стану елементів процесу реалізації товарів, ступеня ефективного використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи організації та ін. Для досягнення стійкого становища на ринку необхідно створити і постійно вдосконалювати механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, метою функціонування якого є реалізація таких товарів і надання таких послуг, які здатні витримувати конкуренцію з аналогічними товарами і послугами, пропонованими іншими суб'єктами роздрібної торгівлі [5, с.66].

Слід підкреслити, що на тлі змін, що відбуваються в суспільному та економічному житті територій, підприємства з метою забезпечення власної конкурентоспроможності змушені максимально враховувати макро- і мікроекономічні умови розвитку споживчого ринку. Для розвитку торгівлі необхідно швидке і вміле маневрування наявними ресурсами за допомогою ефективного економічного механізму, що відрізняється як цілісністю, системністю, ієрархічністю, стійкістю функціонування в цілому, так і гнучкістю і взаємозалежністю окремих елементів.

Під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності.

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності організації відносяться [9, с.10]: якість управління організацією; якість стратегії підвищення конкурентоспроможності організації; потенціал організації; організаційно-технічний рівень виробництва.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності організації [9, с.11]: асортимент продукції/послуг; рівень цін на продукцію/послуги, система знижок; швидкість і якість обслуговування; зручне місце розташування підприємства; якість обслуговування обслуговуючого персоналу тощо.

Сукупність усіх елементів, виходячи з їх природи, підрозділяють на «зовнішні» і «внутрішні» конкурентні переваги. «Зовнішні» переваги засновані на відмітних якостях підприємства, які утворюють цінність для споживача і обумовлені зручним місцем розташування організації, організацією торгового простору, вартості споживчої цінності товару або послуги, якості послуги і т. д. «Внутрішні» переваги характеризує перевагу господарюючого суб'єкта порівняно з підприємствами - конкурентами щодо ефективності використання наявних в їх розпорядженні ресурсів. Вони утворюють цінність для господарюючого суб'єкта і не можуть бути оцінені споживачами [2].

Сукупність наявних у розпорядженні організації «зовнішніх» і «внутрішніх» конкурентних переваг є ключовим фактором успіху на територіальному ринку і в галузі в цілому. Це загальні для всіх організацій керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції.

Елементи, що формують блок «внутрішні» переваги, виходячи з природи, розділені на чотири групи: матеріально-технічна база, матеріально-виробничі запаси і трудові ресурси, фінансові ресурси. Елементи, що формують блок «зовнішні» переваги підприємства поділяються на групи: особливості розташування і архітектури, асортиментна політика, якість сервісу і обслуговування, реклама, робота зі споживачами та постачальниками.

Комплексна діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності товарів і організації дозволяє знайти конкурентні переваги організації і формувати для їх реалізації портфелі нововведень і інновацій. У сукупності виконання цієї діагностики дозволить підвищити конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку і організації в цілому. Підвищення конкурентоспроможності організації дозволить збільшити масу прибутку для життєзабезпечення суспільства (через податки) і самої організації [5, с.67].

Стратегія підприємств полягає в створенні унікальної і вигідної позиції, відмінної від підприємств - конкурентів. Це ті характеристики і елементи, які

створюють «ринкову силу» або певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Напрямки підвищення конкурентоспроможності організацій в Україні можна поділити на дві групи: забезпечення процесів підвищення конкурентоспроможності послуг/продукції (підвищення якості управління, вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем, стратегічний маркетинг, вдосконалення інноваційної діяльності організації і т. д.); підвищення якості послуг/продукції і сервісу їх споживачів.

У ролі напрямків, найбільш ефективних з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно виділити активну тренінгову та консультаційну підтримку підприємства, оптимізацію асортименту продукції/послуг, допомога в роботі з маркетинговими даними місцевих ринків і приведення асортименту у відповідність із запитами цих ринків, врахування специфіки клієнтури, оптимізацію ціноутворення, мерчандайзингу, інвестиційну підтримку постачальниками впровадження інформаційних систем на підприємстві і т. д.

Конкурентоспроможність підприємств інтегрує всі технічні, економічні, управлінські та інші аспекти діяльності організації. При цьому конкурентоспроможність підприємства є умовою отримання ним прибутку. У свою чергу, умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення конкурентоспроможності виконуваних послуг та виробленої продукції [11].

Розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає вирішення трьох блоків завдань:

- 1) блок «Діагностика», пов'язаний з виявленням існуючих або потенційних, конкурентних переваг, тобто, тих характеристик, показників діяльності, за якими та чи інша організація займає чи може займати лідируючу позицію серед підприємств - конкурентів;

2) блок «Цілепокладання», спрямований на постановку цілей, розробку конкурентної стратегії і тактики управління діяльністю конкретної організації;

3) блок «Реалізація», що забезпечує механізм виконання поставлених цілей [5, с.68].

Розглянемо, якими організаційно-економічними методами можна впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства [10, 21, 30, 40]:

1. Необхідно впроваджувати інновації у виробництво, з метою поліпшення існуючого продукту або створення якісно нових товарів або послуг. Інновація - це процес, при якому з використанням нових ідей, винаходів отримують кращий за своїми характеристиками виріб, технологію, що і допомагає підприємству зайняти певну конкурентну позицію на ринку.

2. Наявність кваліфікованої робочої сили. Найважливіший економічний ресурс підприємства - люди, які беруть участь у виробництві. Від їх знань, умінь, старань, зацікавленості в результаті праці багато в чому залежить кінцевий результат виробництва. Тому керівники підприємств повинні приділяти увагу мотивації співробітників, рівню їх заробітної плати, вживати заходів щодо стимулювання праці, стежити за емоційним кліматом в організації, а також за задоволеністю працею самими працівниками.

3. Система управління якістю на підприємстві. Всю систему управління якістю слід побудувати так, щоб забезпечити безумовний диктат споживача над виробником продукції. Причому головними критеріями ефективності повинні бути якість, конкурентоспроможність продукції і прибуток.

4. Забезпечити грамотну логістику і можливість розподілу продукту. Для цього необхідно знати канали збуту і забезпечити потрібний обсяг для реалізації, використовувати інструменти маркетингу, обчислити шляху транспортування з мінімальними витратами.

5. Удосконалення товарів національного виробництва і розширення сфери їх діяльності на міжнародному ринку. Щоб підняти потенціал конкурентоспроможності національних товарів, необхідно знати недоліки аналогічних товарів, які випускають конкуренти, визначити переваги товару в

порівнянні з заміниками, забезпечити його просування на ринок і стимулювати збут, визначити, використовувати цінові фактори підвищення конкурентоспроможності продукції (послуги).

Шляхи підвищення конкурентоспроможності вкрай різні і включають різні аспекти: інноваційна політика, кваліфіковані кадри, управління якістю, модернізація товарів (послуг), орієнтація на споживача і т.д. Стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечене тільки за умови тривалого, безперервного і поступального поліпшення всіх детермінантів конкурентоспроможності [11, с.6].

Процес управління - це вплив з боку суб'єктів на людей і економічні об'єкти, що має цілеспрямований і свідомий характер, здійснюване з метою організувати їх дії і отримати бажані результати.

Не можна не відзначити той факт, що грамотно спланована система забезпечення конкурентоспроможності фірми необхідна для ефективної організації діяльності. В основу управління конкурентоспроможністю організації покладено стратегічний підхід, що реалізується через механізм управління. У свою чергу соціально-економічна система являє собою план по досягненню цілей управління конкурентоспроможністю, який тягне за собою необхідний підсумковий результат. Без створення і поліпшення даного механізму в сучасних ринкових умовах господарюючий суб'єкт практично не має можливості отримати очікуваний результат діяльності.

Проведені нами дослідження теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також організаційно-економічних умов його формування дозволили уточнити зміст механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис.1.2)

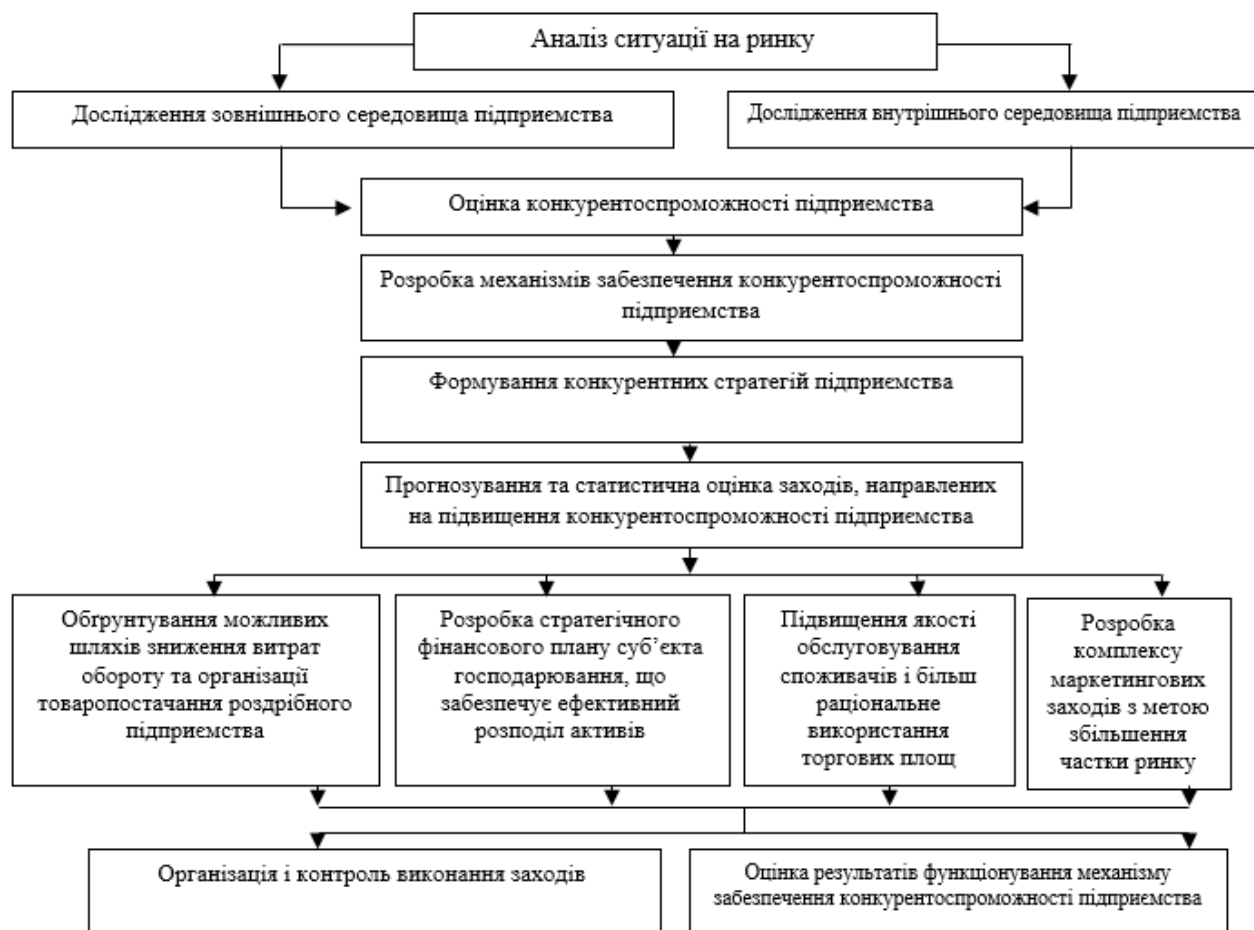


Рис. 1.2. Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

Як видно з наведеної вище схеми, організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати в себе: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства виступає в якості однієї з найбільш актуальних завдань сучасної економіки, що обумовлено постійним посиленням конкуренції всередині кожної галузі, і як наслідок виникненням необхідності застосування на практиці цілого ряду механізмів жорсткого контролю за дотриманням позицій підприємства на функціонуючих ринках.

Для ефективної роботи підприємства необхідно чітко і правильно оцінювати його конкурентні переваги, вміти забезпечувати конкурентоспроможність в умовах ведення конкурентної боротьби на товарному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності, що проводиться підприємствами, в більшості випадків заснована на інтуїтивних відчуттях і загальні враження про організацію, однак більш об'єктивну оцінку стану підприємства на високо конкурентному товарному ринку можна отримати тільки шляхом формалізації її окремих показників, дослідження впливу факторів і аналізу отриманих результатів. Показники, які можуть бути використані при оцінці конкурентоспроможності компанії різняться, їх набір може відрізнятися в залежності від використовуваної методики оцінки.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна в цілях [19, с.239].:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна порівняти з позицій оцінки їх сутності та основних переваг, що представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Суть методу	Переваги
1. Оцінка з позиції порівняльних переваг	Так як реалізація переважно в тому випадку, якщо реалізаційні витрати нижче, ніж у найближчих конкурентів, то в якості основного критерію, використовуюваного в даному методі, є низькі витрати.	Простота оцінки рівня конкурентоспроможності
2. Оцінка на базі якості продукції	Критерієм конкурентоспроможності є якість реалізованої продукції.	Можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності
3. Профіль полярностей	В якості критерію використовується зіставлення параметрів випередження або відставання від найближчих конкурентів.	Дає можливість виявити найбільш потенційних конкурентів.
4. Оцінка виходячи з теорії ефективності конкуренції	Основним критерієм при використанні структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства є концентрація капіталу. Оцінка при використанні функціонального підходу здійснюється з урахуванням співвідношення ціни, витрат і норми прибутку.	Дає можливість оцінити фінансові результати діяльності підприємства.
5. Профіль вимог	За допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування організації та найбільш сильний конкурент. В якості критерію використовується зіставлення профілів.	Наочність
6. Матричний метод	В основу методики покладено аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції.	Точність
7. SWOT-аналіз	Метод дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, потенційні небезпеки зовнішнього середовища і на основі результатів проведеного аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємств.	Багатогранність
8. Побудова «багатокутника конкурентоспроможності»	Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться за такими чинниками: концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню т ринкових лідерів; ціна товару з можливою націнкою; післяпродажне обслуговування і підготовка.	Інформативність, графічність

Продовження табл.1.5

Назва методу	Суть методу	Переваги
9. Метод експертних оцінок	Метод заснований на організованому зборі суджень і припущень експертів з подальшою обробкою отриманих відповідей і формуванням результатів	Дозволяє швидко і без великих тимчасових і трудових витрат отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення
10. Метод оцінки основних групових показників і критеріїв конкурентоспроможності підприємства	Є узагальненим методом оцінки з використанням окремо взятих критеріїв, що показують ефективність діяльності організації	Є комплексним багатостороннім методом, здатним виявити якомога більше недоліків.

Джерело: систематизовано автором на основі [8, 19, 34, 63, 68, 70]

Серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлених в таблиці 1.5, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методику виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів.

В даний час багато компаній для вирішення завдань конкурентоспроможності продукції та зниження виробничих витрат використовують методологію безперервного вдосконалення продукції, виробничих технологій, організаційних структур, а саме, функціонально-вартісний аналіз [19, с.240].

З огляду на наукові дослідження в напрямку механізмів оцінки конкурентоспроможності підприємств, нами виділені найбільш адаптовані, на нашу думку методи, здатні при правильному застосуванні дати більш повну та об'єктивну оцінку конкурентних переваг підприємства. Для визначення

конкурентоспроможності будь-якої організації розроблено кілька підходів, що застосовуються в наступних напрямках [8, 19, 34, 63, 68, 70]:

1. Оцінка конкурентоспроможності з позиції порівняльних переваг (при оцінці підприємства на міжнародних ринках) - оволодіння перевагами, що забезпечують відносно більш низькі витрати виробництва, в якій-небудь галузі є передумовою для завоювання даною галуззю сильної ринкової позиції.

2. Оцінка конкурентоспроможності, що базується на теорії рівноваги підприємства та галузі. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан.

Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів продуктивністю. У використанні даного методу є істотні обмеження в своєму застосуванні.

3. Оцінка конкурентоспроможності за ринковими позиціями підприємства: структурний і функціональний підхід.

Структурний підхід - оцінка стану підприємства може бути зроблена, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто конкуренції виробництва і капіталу, бар'єри входу і виходу в галузь. Функціональний підхід - головну роль відіграють співвідношення витрат виробництва, ціни, завантаження виробничих потужностей, обсягу випуску продукції, тобто економічні показники діяльності. Підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих підприємств, що входять до складу галузі.

4. Метод оцінки конкурентоспроможності виробника за якістю продукції, який здійснюється методом профілів. Даний метод базується на положеннях теорії маркетингу, тобто на виявленні критеріїв задоволення потреб стосовно даної продукції, встановлення ієрархії потреб, їх порівняльні важливості в межах того спектру, які може оцінити споживач. Потім проводиться порівняння техніко-економічних показників даного продукту з іншими конкуруючими продуктами. Ця процедура проводиться в три етапи: встановлення ринку, на якому може бути присутня дана продукція, вимог до неї в порівнянні з ідеальним

продуктом для споживача; рішення питань, яким повинен бути створений продукт, щоб його можна було збувати з забезпечення максимальної рентабельності; аналіз роботи, збуту.

5. Матричні методи оцінки. Засновані на ідеї розгляду конкуренції в динаміці. Теоретичною базою служить концепція життєвого циклу товарів і технології виробництва.

6. Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод заснований на твердженні, що загальна конкурентоспроможність підприємства обумовлена сукупністю показників конкурентоспроможності різних сторін діяльності організації, що впливають на неї з різною інтенсивністю [8, 34, 70].

7. Метод оцінки на основі бенчмаркінгу. В його основі лежить порівняння продукту конкурента з продуктом торгової мережі з метою підвищення її конкурентоспроможності. В більш широкому трактуванні бенчмаркінг це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, але і концепція природного розвитку, прагнення підприємств до безперервного вдосконалення, безперервного пошуку нових ідей, їх адаптація і використання на практиці [63].

Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки - досить прості і дають наочну інформацію. Вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій. Їх класифікація представлена в таблиці 1.6.

Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності. Розглянемо їх більш детально.

Таблиця 1.6

Класифікація матричних методів аналізу конкурентоспроможності
підприємства

Метод	Характеристика	Переваги
Матриця БКГ	Являє собою дві осі і чотири квадратних сектора, укладених між ними. Матриця BCG може використовуватися в процесі стратегічного аналізу і планування продуктової програми (товарного асортименту), дозволяє правильно розподілити ресурси між наявними товарами	<ul style="list-style-type: none"> - теоретична проробка взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізуються параметрами; - об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку); -наочність одержуваних результатів і простота побудови; -вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару; -проста і доступна для розуміння; -легко розробити стратегію для бізнес-одиниць і інвестиційну політику
Матриця Портера	Це модель ринкового аналізу стратегічних можливостей компанії. Включає аналіз п'яти чинників: загроза появи на ринку нових конкурентів; ринкова влада покупців;) ринкова влада постачальників; наявність товарів-замінників; суперництво діючих конкурентів	Модель Портера придатна, перш за все, для генерування стратегій в розколотих молодих, стагнуючих і зрілих галузях, що відрізняються з точки зору концентрації, ступеня зрілості ринку і інтенсивності світової конкуренції.
Матриця «привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель GE / McKinsey)	У моделі основний упор при аналізі зроблений на те, який вплив на прибуток можуть надати додаткові інвестиції конкретний вид бізнесу в довгостроковій перспективі. Для побудови моделі проводиться опитування експертів, які оцінюють спочатку ступінь привабливості певного ринку, а потім стійкість позицій товару на ринку	Модель дозволяє розглядати динаміку другого чинника - привабливість стратегічної зони бізнесу. Крім того, тут значно розширено стратегічний вибір.
Матриця «привабливість галузі / конкурентоспроможність» (модель Shell / DPM)	У моделі зроблений більший упор на оцінку кількісних параметрів. За допомогою моделі оцінюється відразу і потік готівки (матриця БКГ) і віддача від інвестицій (матриця GE / McKinsey). Також, як і в моделі GE / McKinsey, тут можуть оцінюватися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу	Матричне подання дозволяє узагальнити результати стратегічного мислення і представити їх у наочній і виразній формі. Удавана простота цих методів оманлива: вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, про сильні і слабкі сторони фірми.

Продовження табл. 1.6

Метод	Характеристика	Переваги
Матриця «стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel)	Спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Автори виділяють 3 рівня формулювання стратегії: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний рівень і п'ять принципів побудови процес стратегічного планування	Основна увага модель зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування набору
Матриця «Життєвого циклу продукції / конкурентна позиція (модель ADL / LC)	Це багатофакторна модель для стратегічного аналізу диверсифікованих компаній, а також інструмент стратегічного управління, який обґрунтовує прийняття рішень по стратегіям окремих бізнесів організацій	Може застосовуватися як для вивчення фактичного конкурентного становища кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузів, так і для того, щоб збалансувати корпоративний бізнес-портфель.

Джерело: систематизовано автором на основі [8, 19, 34, 63, 68, 70]

1. Показник рентабельності продажів (%) – оцінює частку операційного прибутку в обсязі продажів підприємства і розраховується за формулою [68, с.175]:

$$P = \Pi / T.O. * 100\% \quad (1.1)$$

де P - рентабельність продажів (%);

Π - операційний прибуток, грн.;

T.O. - товарообіг (виручка від продажів), грн.

Коефіцієнт характеризує ефективність торгової діяльності і показує, скільки підприємство має чистого прибутку з гривні продажів. Іншими словами, скільки коштів залишається у підприємства після покриття собівартості продукції, виплати відсотків за кредитами і сплати податків. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також дозволяє оцінити частку собівартості в продажах.

Рентабельність продажів є індикатором цінової політики торгової мережі та її здатності контролювати витрати. Відмінності в конкурентних стратегіях і

продуктових лінійках викликають значну різноманітність значень рентабельності продажів в різних компаніях. Часто використовується для оцінки операційної ефективності компаній. Однак, слід враховувати, що при рівних значеннях показників виручки, операційних витрат і прибутку до оподаткування у двох різних підприємствах рентабельність продажів може сильно відрізнятись, внаслідок впливу обсягів процентних виплат на величину чистого прибутку.

2. Показник частки ринку характеризує стан компанії на ринку відносно конкурентів. Кількісний показник частки ринку визначається процентним співвідношенням показників обсягу продажів, до загального обсягу продажу товарів тієї ж категорії на ринку і розраховується за формулою [68, с.176]:

$$Ч_p = Q_p / Q_{заг} \quad (1.2)$$

де $Ч_p$ - частка ринку, %;

Q_p - обсяг продажів (збуту) товарів аналізованої компанії. Може обчислюватися як натуральному вираженні (шт.), так і у вартісному вираженні (грн);

$Q_{заг}$ - загальний обсяг продажів на ринку. Також може бути виражений як в штуках, так і в грн.

Частка ринку дозволяє оцінити дві вкрай важливі речі. По-перше, динаміка частки ринку по роках показує успішність розвитку торгової мережі в часі. По-друге, розрахунок і порівняння частки ринку компанії і інших організацій, що пропонують аналогічну продукцію в даному регіоні, показує конкурентоспроможність даної торгової мережі.

Недоліком даної методики є те, що вона враховує в собі тільки два економічних показника: частку ринку і рентабельність продажів. Дані показники не дозволяють судити про рівень конкурентоспроможності підприємства в повній мірі.

3. Коефіцієнт зміни обсягу продажів показує зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання обсягу продажів і розраховується за формулою [68, с.176]:

$$КЗОП = ОПКЗП / ОППОП \quad (1.3)$$

де ОПКЗП - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

ОППОП - обсяг продажів на початок звітного періоду.

4. Коефіцієнт рівня цін показує зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок динаміки цін на продукт, розраховується за формулою [68, с.177]:

$$КРЦ = (Ц_{\max} + Ц_{\min}) / 2 Ц_{\text{уф}} \quad (1.4)$$

де $Ц_{\max}$ - максимальна ціна товару на ринку;

$Ц_{\min}$ - мінімальна ціна товару на ринку;

$Ц_{\text{уф}}$ - ціна товару, встановлена підприємством.

5. Коефіцієнт рекламної діяльності характеризує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності. Розраховується за формулою [68, с.177]:

$$К_{\text{рекД}} = (КЗОП * ВРД_{\text{кзп}}) / ВРД_{\text{пзп}} \quad (1.5)$$

де $ВРД_{\text{кзп}}$ - витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

$ВРД_{\text{пзп}}$ - витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду.

6. Коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоспроможності. Розраховується шляхом підсумовування перерахованих вище коефіцієнтів і знаходженням середньоарифметичної величини, є підсумковим показником конкурентоспроможності підприємства. Розраховується за формулою [68, с.177]:

$$K_{\Sigma} = \sum KMTK/n \quad (1.6)$$

де n-кількість продуктів (послуг) підприємства.

Одним з наочних методів оцінки конкурентоспроможності є підхід, розроблений французькими економістами А. Олів'є А. Дайана і Р. Урсі [43, с.88], згідно якого підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за вісьмома факторами, це:

- концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства;
- якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів;
- ціна товару з можливою націнкою;
- фінанси - як власні, так і позикові;
- торгівля - з точки зору комерційних методів і засобів діяльності;
- післяпродажне обслуговування, що забезпечує постійну клієнтуру;
- зовнішня торгівля підприємства, що дозволяє йому позитивно управляти відносинами з владою, пресою і громадською думкою;
- передпродажна підготовка, яка свідчить про його здібності не тільки передбачити запити майбутніх споживачів, але і переконати їх у виняткових можливості підприємства задовольнити ці потреби.

Оцінка можливостей підприємства за цими восьми факторами дозволяє побудувати гіпотетичний «багатокутник конкурентоспроможності». Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності відноситься до графічних способів оцінки характеристик продукту / підприємства щодо його аналогів або інших гравців на ринку.

На практиці при оцінці конкурентних переваг підприємства також застосовуються: матриця Томсона і Стіклєнда, заснована на виборі стратегії в залежності від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції підприємства. Застосування даної матриці доцільно на етапі вибору стратегії для формування чіткого уявлення з приводу того, в якому стані знаходиться організація, і які стратегії вона реалізує, розробки

корпоративної, ділової та функціональних стратегій відповідних стратегічним цілям і враховують результати аналізу організаційного середовища, формування портфеля стратегій [78].

У підсумку можна зробити висновок, що після проведених розрахунків із застосуванням різноманітних методів оцінки підприємство буде вважатися конкурентоспроможними, якщо воно повністю задовольняє потреби і вимоги споживача. Конкурентоспроможність може бути оцінена в двох напрямках:

1. Внутрішня конкурентоспроможність підприємства, тобто його фінансовий і економічний потенціал, що не може бути оцінений з точки зору потенційного споживача.

2. Зовнішня конкурентоспроможність, яка може бути оцінена тільки безпосередньо самим споживачем.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства формуються індивідуально і залежать в першу чергу від специфіки його діяльності. На формування конкурентних переваг впливає ряд факторів, до яких відносяться: зовнішні фактори - це організаційні, економічні і соціальні відносини, що дозволяють реалізувати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива в порівнянні з товарами-конкурентами, а також фактори прямого впливу, що безпосередньо впливають на діяльність організації. До таких факторів належать: споживачі, постачальники, конкуренти, реалізація законодавчих актів, що безпосередньо впливають на діяльність організації.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати і розширювати ринкову частку за рахунок оперативного

реагування на зміни зовнішнього середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових й інформаційних ресурсів. Стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

Під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати в себе: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

Серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методiku виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки

конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки - досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТКАЧІ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ткачі» (ТОВ «Ткачі») – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг, а також у сфері конференц-сервісу.

ТОВ «Ткачі» знаходиться за адресою: 08131, Київська обл., Києво-Святошинський район, с. Софіївська Борщагівка, вул. Київська, буд. 34, оф. 201. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Основними напрямками діяльності ТОВ «Ткачі» є: організація і проведення міжнародних конференцій і форумів, а також корпоративних семінарів і навчальних тренінгів, як для представників банківського сектора, так і для корпоративних клієнтів із залученням провідних фахівців фінансового ринку ближнього і далекого зарубіжжя. ТОВ «Ткачі» також займається організацією корпоративних презентацій за заявками клієнтів і презентацій нових фінансових продуктів і технологій. Сектори спеціалізації ТОВ «Ткачі» в Україні наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості консультаційних проектів ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Галузі проектів	2016 рік/ кількість проектів	2017 рік/ кількість проектів	2018 рік/ кількість проектів	Абсолютне відхилення+/- 2018/2017
1	2	3	4	5
Консультативні проекти в сфері роздрібної торгівлі, купівельної поведінки і мотивації	32	39	45	6
Стейкхолдер менеджмент	9	12	10	-2
Консультативні проекти в сфері створення нових продуктів	16	22	26	4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Консультативні проекти в галузі брендів і комунікацій	17	14	21	7
Консультативні проекти в сфері банківського сектору	21	16	19	3
Проведення конференцій і форумів	16	21	29	8
Проведення навчальних тренінгів і семінарів	18	28	34	6

Джерело: систематизовано автором

Найбільше консультативних проектів ТОВ «Ткачі» у 2018 році зросло у галузі брендів і комунікацій, на другому місці консультаційні проекти в сфері роздрібної торгівлі, купівельної поведінки і мотивації.

Загальна структура ТОВ «Ткачі» зображена на рисунку 2.1. Як видно з рисунку 2.1. структурне управління ТОВ «Ткачі» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

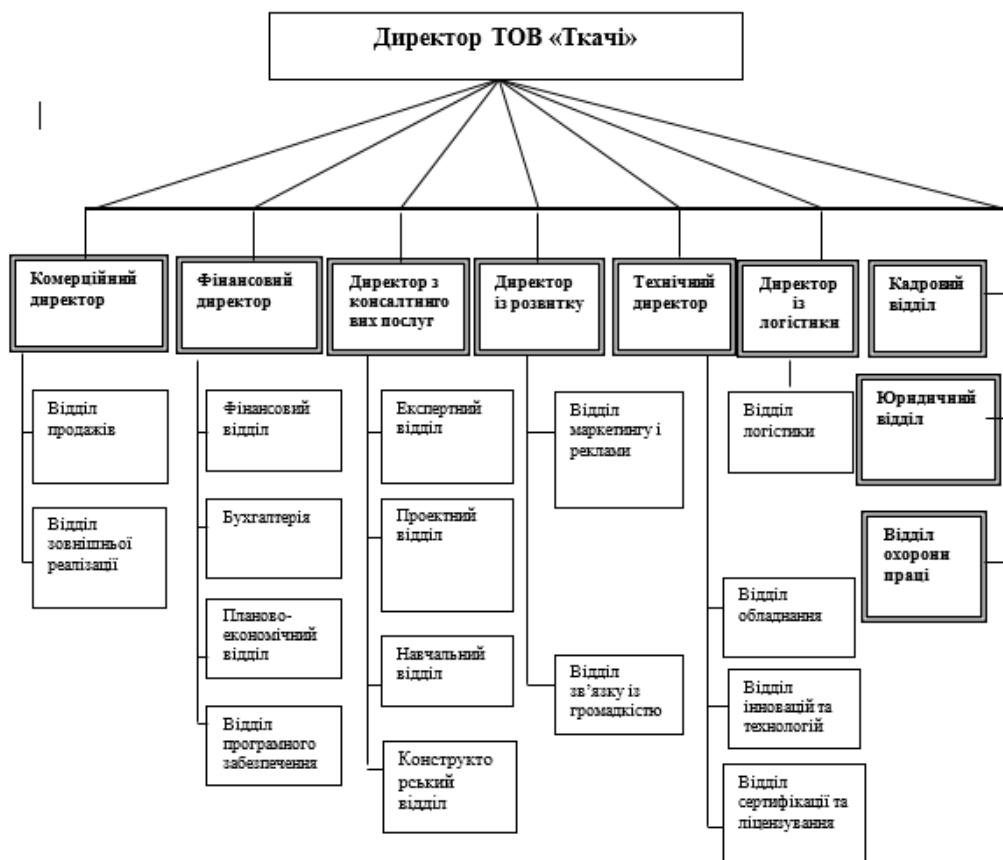


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Ткачі»

Повний цикл організації й надання консультативних послуг в ТОВ «Ткачі» містить у собі наступні етапи (рис. 2.2).

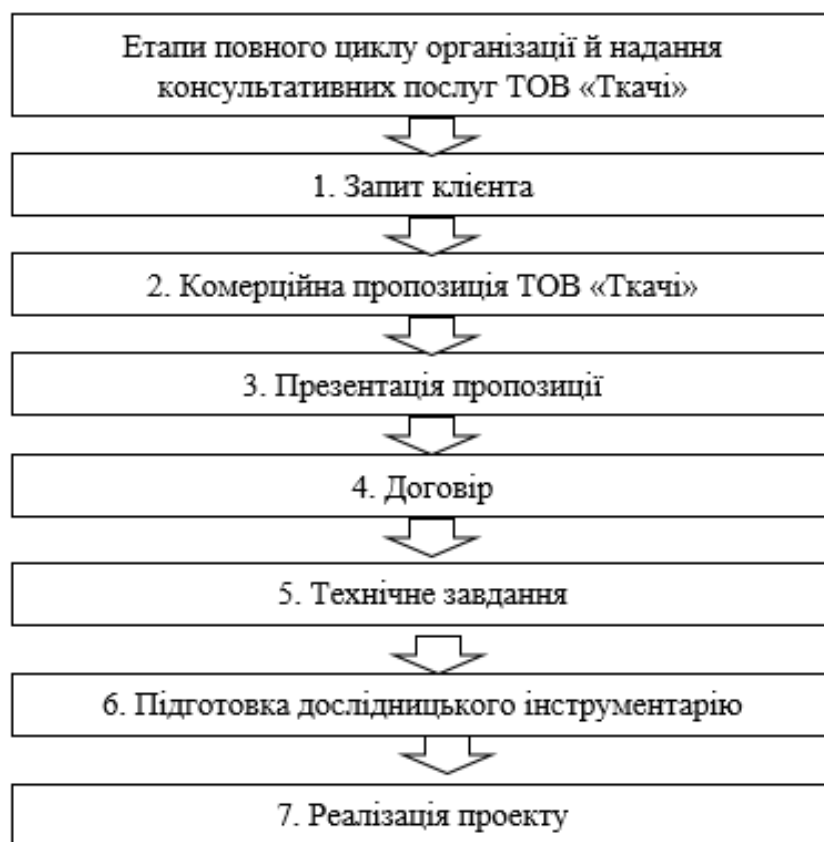


Рис. 2.2. Етапи повного циклу організації й надання консультативних послуг в ТОВ «Ткачі»

Проведемо аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр. (табл. 2.2). Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр. (Додаток А).

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Ткачі» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1 %).

Якщо проаналізувати операційні витрати, то з наведених даних табл. 2.2 видно, що всі витрати протягом 2016-2018 рр. значно збільшилися, так собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати збільшилися майже в 1,5 рази, а витрати на збут збільшилися майже в два рази. Лише інші операційні витрати трошки

ЗМЕНШИЛИСЯ.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018
рр., тис.грн

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Фінансові та інвестиційні витрати	243,4	0	0	-243,4	-100,00	0	0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток звичайної діяльності	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Валовий прибуток ТОВ «Ткачі» у 2018 році збільшився на 28,33% у порівнянні з 2017 роком. При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%. Фінансових та інвестиційних витрат протягом 2016-2018 рр. не було.

Прибуток від звичайної діяльності в 2018 році склав 8117 тис. грн., тобто збільшився в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 22,86%. Так як надзвичайних доходів і надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку не було то чистий фінансовий результат дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2018 році 8117 тис. грн.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Для більш детальної оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Ткачі» розрахуємо наступні коефіцієнти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Ткачі» в 2016-2018 рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт автономії	0,9718	0,9702	0,9703	-0,16	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0290	1,0306	1,0307	0,16	0,01
Маневреність робочого капіталу	0,8131	0,7308	0,7118	-10,12	-2,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8129	0,7308	0,7116	-10,10	-2,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,07	32,54	-4,03	-1,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,0290	0,0302	0,0307	4,14	1,66
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9655	0,9603	0,9586	-0,54	-0,18
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,0182	0,0153	0,0125	-15,93	-18,30
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,7987	2,8554	3,1970	2,03	11,96

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Дані проведених розрахунків показують зниження фінансової автономії підприємства (залежності від власних фінансових ресурсів). Так, якщо у 2016 році показник склав 0,9718, то уже в 2018 році він знизився до рівня 0,9703 пунктів. Відхилення склало - 0,0015 пункти. Оберненим показником до фінансової автономії є показник фінансової залежності, який на протязі 2017-2018 року залишається майже не змінним.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі. Виходячи із розрахунків ми бачимо що частка запасів в загальній сумі робочого капіталу зменшилася. Це обумовлено зменшенням суми робочого капіталу підприємства, що знайшло своє відображення в розрахунку показника робочого капіталу. Слід відмітити, що зниження товарних запасів характерно для підприємства, що швидко реалізує продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах.

Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 34,46 в 2016 році до рівня 32,54 в 2018 році показує, що співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства ТОВ «Ткачі» змінилося у сторону зростання залучених коштів. Відповідно здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування збільшується. Це свідчить про орієнтацію підприємства на залучений капітал.

Як бачимо з наведених розрахунків, обсяги залученого капіталу ТОВ «Ткачі» збільшуються із 697,2 тис. грн. до рівня 1076,3 тис. грн., також відбувається збільшення обсягів власного капіталу до рівня 35021,4 тис. грн. у 2018 році. Відповідно коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу збільшується до рівня 0,0307, це означає, що на кожну гривню власного капіталу підприємство ТОВ «Ткачі» залучає 0,0307 грн. капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, те що забезпеченість підприємства ТОВ «Ткачі» власними оборотними засобами зменшується. Даний показник складає 0,9603 у 2017 році і знижується до значення 0,9586 у 2018 році.

Слід відзначити, що обсяг поточних зобов'язань збільшується, відповідно

збільшується і показник – коефіцієнт поточних зобов'язань з 0,0282 в 2013 році до рівня 0,0298 в 2018 році, це свідчить про те що підприємство ТОВ «Ткачі» збільшує частку поточних заборгованостей в звітному періоді, що є характерним при зниженні рівня платоспроможності підприємства

Слід відзначити, збільшення обсягу власного робочого капіталу, що призвело до збільшення коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом. Даний показник збільшується із 2,7254 в 2013 році до рівня 3,1970 в 2018 році, що свідчить про збільшення забезпеченості запасів робочим капіталом ТОВ «Ткачі» .

Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Власні оборотні кошти	19534,7	20865,1	24959,9	6,8	19,6
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-	-
Короткострокові кредити банків	0	0	0	-	-
Запаси	9033,2	9594,3	10747,1	6,2	12,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	10501,5	11270,8	14182,8	7,3	25,8
Тип фінансової стійкості ¹	Абсолютний	Абсолютний	Абсолютний	-	-
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	2,1625	2,1747	2,3197	0,6	6,7
Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів, грн.	1,1625	1,1747	1,3197	1,0	12,3

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018рр.

Аналізуючи таблицю 2.4 можна сказати, що тип фінансової стійкості у підприємства ТОВ «Ткачі» є абсолютний. Підприємство ТОВ «Ткачі» немає довгострокових зобов'язань і немає короткострокових банківських кредитів. Власні оборотні кошти і запаси підприємства за період з 2016 року по 2018 рік постійно ростуть.

Надлишок власних оборотних коштів для формування запасів на 2018 рік складає 14182,8 тис. грн., і за звітний період збільшився на 3681,3. Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування за звітний період збільшився на 0,1572, так само як і надлишок відповідних джерел формування на 1 грн. запасів. Можна зробити висновок, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість.

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності підприємства ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Коефіцієнт покриття у 2018 році знижується до рівня 24,16. Так, на кожен гривню поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Ткачі» припадає 29,06 грн. в 2011 році, 27,1 грн. в 2012 році, 29,01 грн. в 2016 році, в 2017 р. – 25,17 грн., а в 2018 році – 24,16 грн. власних ресурсів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2011 р. становить 18,7, є вищим за нормативний показник і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 1870% поточних зобов'язань підприємства. В 2018 р. значення цього показника зменшується і становить 16,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання підприємства ТОВ «Ткачі» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) на 1676%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2016 р. (5,94), так і в 2018р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто ТОВ «Ткачі» в 2018 р. спроможне погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів.

Робочий капітал підприємства ТОВ «Ткачі» на кінець періоду збільшився з 18745,6 тис. грн. до 24922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2018 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2016 році до 24,16 у 2018 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства ТОВ «Ткачі» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників рентабельності підприємства ТОВ «Ткачі» за період 2016-2018 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності (прибутковості) підприємства ТОВ «Ткачі» в 2016-2018 рр., %

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність продукції	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Ткачі» за 2016-2018 рр.

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ТОВ «Ткачі», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків

коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Ткачі» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Ткачі» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

2.2. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Здійснимо аналіз впливу факторів маркетингового середовища на діяльність ТОВ «Ткачі». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Ткачі» проведемо за допомогою STEP-аналізу (табл. 2.7). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу та реклами) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Таблиця 2.7

STEP – аналіз для ТОВ «Ткачі»

Групи факторів	Події та фактори	Знак впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
1	2	3	4	5	6
Політичні	1. Державне регулювання конкуренції в галузі	+	0,00	3	30,00
	2. Антимонопольне законодавство	+	3,33	1	3,33
	3. Корупція	–	6,67	2	-13,33
	4. Законодавство з охорони навколишнього середовища	–	6,67	2	-13,33
Економічні	5. Фінансові умови інвестування та залучення дод. коштів на ринку капіталів	–	10,00	3	-30,00
	6. Зниження зростання добробуту населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	–	10,00	3	-30,00

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6
	7. Зміна рівня інфляції	–	3,33	1	-3,33
	8. Зміна процентної ставки і курсу іноземної валюти	–	6,67	2	-13,33
	9. Зміна в податковому законодавстві	–	6,67	2	-13,33
Соціальні	10. Демографічне зростання	+	6,67	2	13,33
	11. Рівень безробіття	–	10,00	3	-30,00
Технологічні	12. Швидкість оновлення послуг, джерела ідей	+	3,33	1	3,33
	13 Тенденції моди	+	6,67	2	13, 33
	14 Поява нових стандартів в технологіях, обладнанні, матеріалах	+	3,33	1	3,3 3
	15 Зростання світових цін на сировину і матеріали, яке впливає на збільшення зростання цін	–	6,67	2	-13,33
Всього			30		-93,33

Джерело: складено автором

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $66,65 / -159,98 = -0,42$.

З розрахунку можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ТОВ «Ткачі» надає нейтральний вплив на діяльність підприємства, але при цьому з деяким зміщенням в бік негативного впливу.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що на діяльність компанії ТОВ «Ткачі» впливають фактори:

- недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації послуг. Також негативний вплив на збут послуг надає рівень безробіття;
- зростання ціни на сировину є для організації одним з найбільш істотних ризиків;
- в податкове законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення;
- зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення і грошові надходження

підприємства. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів, накопичень, зменшує коло джерел фінансування. Тому необхідно оперативно використовувати кошти.

Проаналізуємо мікросередовище підприємства ТОВ «Ткачі». Проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «Ткачі». Для аналізу конкурентного середовища підприємства ТОВ «Ткачі» використаємо модель п'яти конкурентних сил М.Портера [35]:

- конкурентний вплив споживачів;
- конкурентний тиск постачальників;
- конкуренція з боку виробників товарів-замінників з інших галузей;
- конкуренція між учасниками галузі;
- загроза з боку нових конкурентів у галузі.

Конкурентний вплив споживачів. Сила впливу споживачів послуг ТОВ «Ткачі» велика, оскільки існує багато реалізаторів подібних послуг, ціни на які не дуже відрізняються, а, отже, споживачу не важко змінити продавця. Тому підприємству необхідно боротися за кожного клієнта, тому що в будь-який момент споживач може відмовитися від послуг та продукції даного підприємства та без значних витрат для себе обрати інше підприємство.

Конкурентний тиск постачальників. Конкурентний вплив з боку постачальників незначний, оскільки ТОВ «Ткачі» — компанія, яка надає тільки свої власні послуги.

Конкуренція з боку виробників послуг-замінників з інших галузей. Щодо послуг замінників, то їх не має, оскільки послуги даної галузі замінити неможливо ніяким іншими послугами. Тому конкуренція для ТОВ «Ткачі» з боку появи послуг-замінників відсутня.

Загроза з боку нових конкурентів у галузі. Можливість появи нових конкурентів у галузі залежить від двох факторів – вхідних бар'єрів та очікуваної реакції діючих на ринку підприємств на появу нового суперника. У даній галузі наявні певні бар'єри для нових підприємств. Наприклад, це не вигідне становище по витратах, що не залежить від розмірів нового підприємства, яка має намір

вийти на ринок оскільки у діючих підприємств є переваги у вигляді наявності вже функціонуючих потужностей, ефекту навчання. Малим підприємствам буде важко досягти високого рівня конкурентоспроможності ще й через необхідність досить значних початкових капіталовкладень, оскільки реалізація високоякісного продукту вимагає використання нових технологічних ліній, які дорого коштують. Загалом дана галузь знаходиться на етапі зрілості, а, отже, темпи її росту не дуже великі і вона не надто приваблива для нових підприємств.

Конкуренція між учасниками галузі. ТОВ «Ткачі» - компанія, яка надає консалтингові послуги, послуги з маркетингових досліджень та послуги у сфері конференц-сервісу. Основними конкурентами ТОВ «Ткачі» на ринку подібних консультативних послуг м. Києва є: ТОВ «Агентство Бізнес Рішень», ТОВ «Септіма Консалтинг», Українська Консультаційна Ліга UKL, ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп», Інформаційно-маркетинговий центр, ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна», TNS Україна (рис. 2.3).

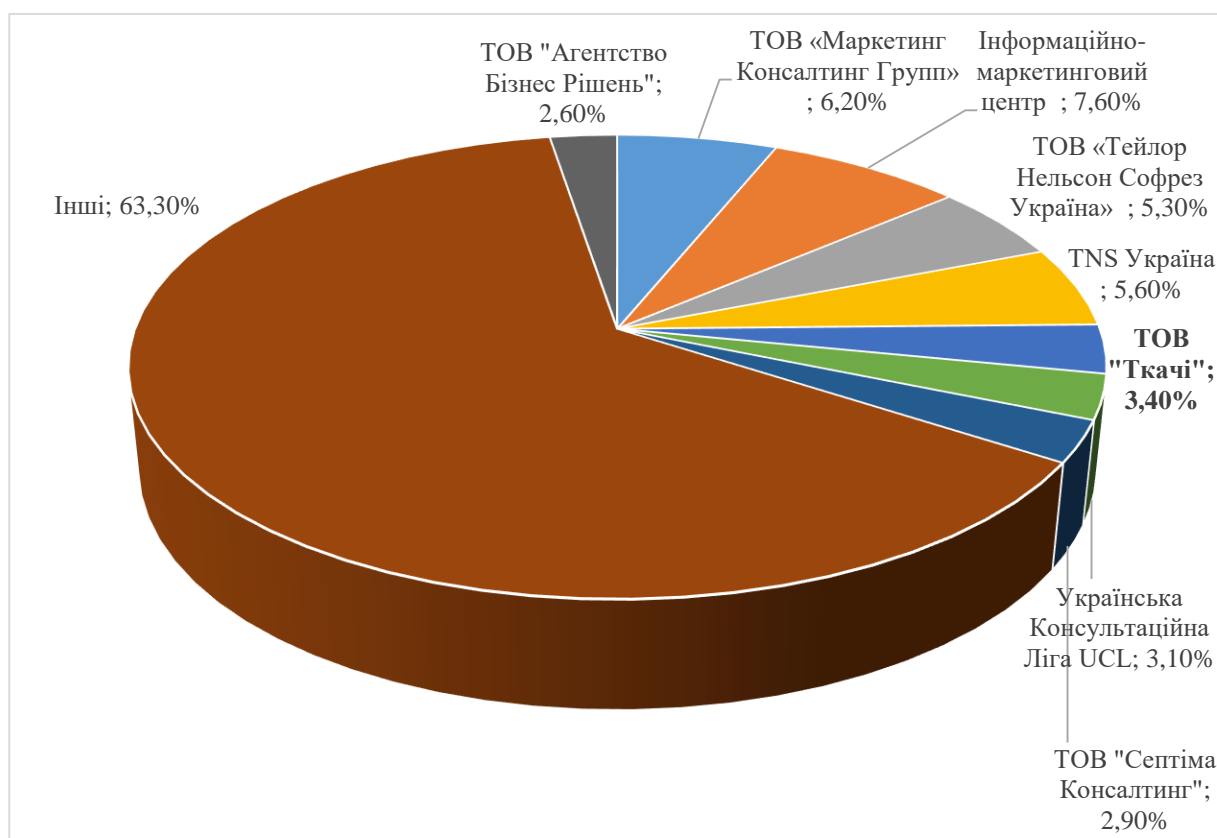


Рис. 2.3. Частка ринку ТОВ «Ткачі» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2019 року

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу:

$$IHH = \sum_{i=1}^n (P_i^s)^2, \quad (2.1)$$

де ІНН – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 1$);

P_i – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$IHH = \sum (2,6^2 + 6,2^2 + 7,6^2 + 5,3^2 + 5,6^2 + 3,4^2 + 3,1^2 + 2,9^2 + 63,3^2) = 4198,9$$

Згідно з результатами розрахунків індекс Херфіндаля становить 4198,9.

Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дозволяє характеризувати ринок функціонування ТОВ «Ткачі» як високонцентрований.

Високонцентрований ринок - ринок, на якому відсутня ефективна конкуренція і який характеризується одним або невеликою кількістю взаємозалежних операторів та високим рівнем бар'єрів вступу на ринок.

Таблиця 2.8

Показники для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Ткачі», станом на 01.09.19 р.

	ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп»	ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»	TNS Україна	ТОВ «Ткачі»
Ціна/Якість послуг	7,0	3,0	8,5	7,5
Обсяг реклами	7,0	7,0	10,0	10,0

Джерело: складено автором

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ткачі» (рис. 2.4).

Аналіз за допомогою карти стратегічних груп конкурентів дозволяє оцінити не тільки показники кількості компаній, але і простежити якісні показники цінової політики конкурентів, якість надання послуг і рівень реклами.

З карти видно, що ТОВ «Ткачі» та TNS Україна знаходяться в одній стратегічній групі. Отже, TNS Україна є головним конкурентом ТОВ «Ткачі».

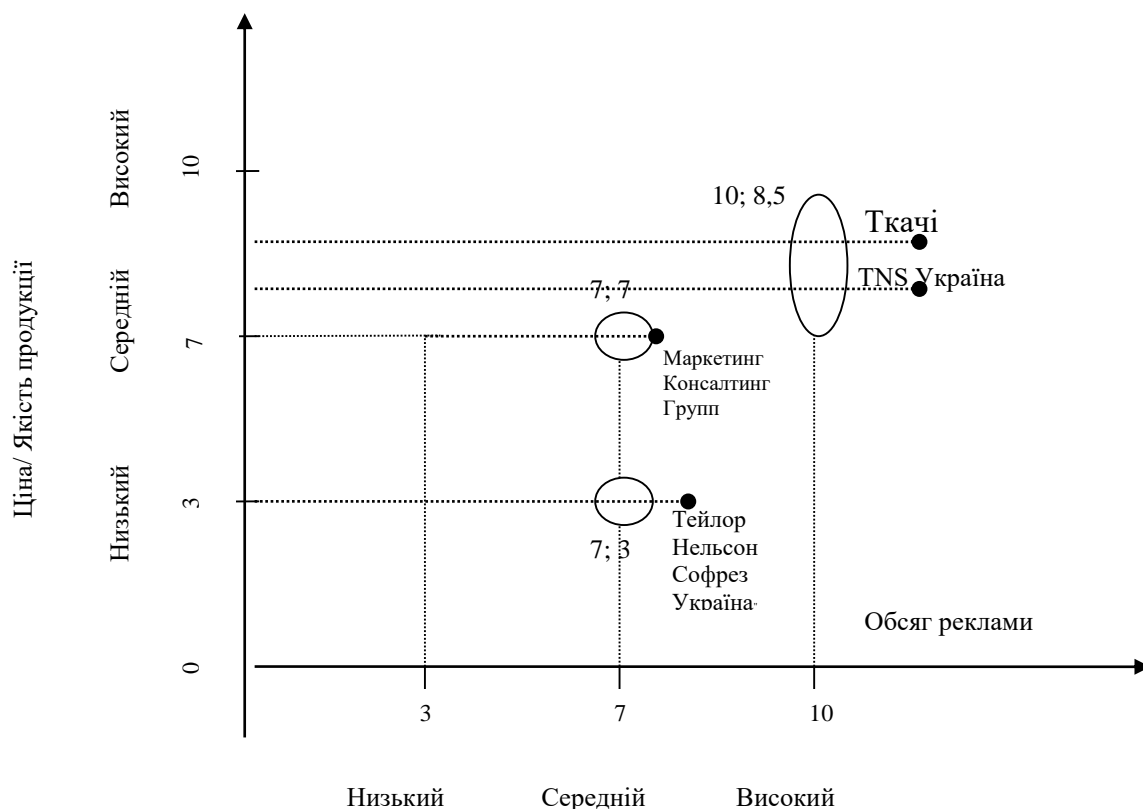


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ткачі»

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Ткачі» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Ткачі» приведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Ткачі»

Області компетенції підприємства	Якісна оцінка позиції (факторів)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
Менеджмент			
1) рівень управлінської підготовки керівників організації			+
2) досвід керівників у практичній роботі з управління	+		
3) розподіл відповідальності і повноважень між керівниками	+		
4) ступінь мотивації керівників проекту і рядових виконавців		+	
5) імідж підприємства в очах громадськості, персоналу і т.д.			+

Продовження табл.2.9

Маркетинг			
1) наявність зрозумілої маркетингової концепції		+	
2) ступінь сприйняття концепції керівництвом і працівниками			+
3) проведення маркетингових досліджень		+	
Фінанси			
1) ліквідність / платоспроможність	+		
2) рентабельність	+		
3) оборотність		+	
4) фінансова стійкість	+		
5) наявність обґрунтованого фінансового бюджету		+	
6) наявність зовнішніх джерел фінансування		+	
7) репутація організації як позичальника	+		
Персонал			
1) вікової і освітній рівень працівників			+
2) ступінь допуску виконавців до прийняття рішення		+	
3) наявність системи відбору кадрів			+
4) наявність системи мотивації персоналу			+
5) наявність системи атестації персоналу			+
6) вміння співробітників працювати в команді		+	
7) наявність системи навчання персоналу		+	

Джерело: складено автором

Як негативний факт варто відзначити некомпетентність керівництва підприємства ТОВ «Ткачі», економічних служб, відділу маркетингу при організації збутової політики. Практично не розвинена реклама послуг. Оплата покупцями (юридичними особами) проводиться хоча і повністю, але терміни оплати не завжди відповідають умовам договорів купівлі-продажу та звичаїв ділового обороту, а нерідко перевищують встановлені 14 днів для оплати. Це негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства в світлі вимог кредиторів, що у рідкісних випадках призводить до появи касового розриву на підприємстві і залучення позикових коштів.

Некомпетентність керівництва ТОВ «Ткачі» проявляється і у відсутності на підприємстві інвестиційної та фінансової діяльності, вільні грошові кошти не приносять додатковий дохід (одержуваний при вкладенні їх у різні проекти, цінні папери і т.д.), а навпаки вилучаються з обігу у вигляді дебіторської заборгованості і наднормативних запасів сировини і матеріалів.

Також нерозвиненою сферою на підприємстві є сфера управління персоналом. Так на підприємстві відсутня ефективна система мотивації, єдиним її проявом можна вважати заробітну плату (премію). Так само слабким є віковий і освітній рівень працівників, що є наслідком того, що дуже слабо розвинена система відбору кадрів. Поняття атестації персоналу відсутнє як таке. Але при аналізі всіх бізнес-процесів не потрібно забувати, що ТОВ «Ткачі» не займається наукомістким виробництвом, до того ж навіть на досягнутому рівні розвиток підприємства є прибутковим, тобто виконує основну функцію комерційної організації - приносить прибуток. Тому загальний рівень розвитку внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Ткачі» можна оцінити як середній (нейтральний).

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Ткачі» та визначити загрози і можливості підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Ткачі»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Досвід роботи компанії на ринку 2. Стабільне збільшення обсягів реалізації послуг 3. Орієнтація на широке коло споживачів 4. Висока якість послуг 5. Ціни нижчі, ніж на аналогічні послуги конкурентів 6. Великий досвід підприємства в даній сфері, досвідчені кадри	1. Вузький асортимент послуг, та нестача групи послуг з низьким рівнем цін 2. Відсутність власного Інтернет-сайту, де споживач може ознайомитися з усім асортиментом, а також з цінами на послуги 3. Старе технологічне обладнання 4. Відсутність новинок - послуг, які якісно відрізняються від послуг конкурентів 5. Відсутність реклами даного підприємства та його послуг

Продовження табл.2.10

Можливості (О)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Недостатня насиченість ринку 2. Реалізація нової послуги та її реклама на телебаченні 3. Встановлення нового, більш раціонального обладнання 4. Проведення таких видів реклами, як sales promotion; sampling 5. Вихід на нові географічні ринки 6. Збільшення кількості друкованої реклами, великих кольорових плакатів, реклами на телебаченні та радіо	1. Розширення номенклатури послуг 2. Розвиток системи персональних продажів для постійних споживачів послуг 3. Відкриття регіональних мереж в Україні 4. Створення форми зворотнього зв'язку з існуючими клієнтами для залучення нових крупних клієнтів як в Україні так і за її межами 5. Проведення досліджень з вивчення та пошуку нових каналів збуту	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії 2. Підвищення ефективності діяльності відділу маркетингу та реклами на підприємстві 3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нових послуг і завоювання нових сегментів ринку.
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Зростання цін на послуги 2. Прихід сильних конкурентів 3. Погіршення економічної ситуації 4. Зміни у законодавстві	1. Вдосконалення системи збуту послуг шляхом впровадження інновацій 2. Створення системи обліку зі зниження витрат	1. Розширення каналів товароруку 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії 3. Розвиток технологій збуту послуг внаслідок здійснення інноваційних програм

Джерело: складено автором

Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ТОВ «Ткачі», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, відомість, якість послуг та гнучкість їх надання дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система реалізації послуг, контроль за реалізацією послуг. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на послуги підвищується шляхом покращення їх якості.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії та конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг

Здійснимо експертну оцінку конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ТОВ «Ткачі». Представлений підхід до оцінки конкурентоспроможності дасть можливість розширити управлінський інструментарій, визначити напрямки вдосконалення поточної конкурентної стратегії ТОВ «Ткачі» і виробити напрямки оптимізації власної діяльності.

Основу оціночної бази було побудовано на 2 базових твердженнях про взаємозумовленість:

1) конкурентоспроможності бізнес - процесів і якості управління ними, тобто мова йде про внутрішню конкурентоспроможність підприємства, як господарюючого суб'єкта, яка визначається ресурсами і здібностями їх перетворити за допомогою грамотних бізнес-процесів в товар, репутацію і т.д.

2) конкурентоспроможності товарів / послуг, тому що ринок також може диктувати нам певні умови розвитку, змушуючи тим самим змінювати внутрішні бізнес - процеси.

На нашу думку, ці два види конкурентоспроможності можна розглядати і оцінювати паралельно, на одному рівні, рівнозначно по відношенню один до одного, а не взаємопідвладно, як це робиться в більшості теоретичних напрацювань.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Ткачі» є ТОВ «TNS Україна», ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна» та ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп». Ситуація на консалтинговому ринку України є дуже сприйнятливою для ТОВ «Ткачі». Великий потенціал щодо збільшення реалізації послуг, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

Для проведення експертної оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» команді експертів (спеціалісти відділу маркетингу та реклами і відділу продажу) було роздані оціночні бланки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» в порівнянні з найбільшими конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів ТОВ «Ткачі»			Середнє значення оцінок, O_{in}	Важл. показника, k_{in}	Зведений індекс « J_n » для ТОВ «Ткачі», $O_{in} \times k_{in}$	ТОВ «ТЕЙЛОР НЕЛЬСОН СОФРЕЗ Україна»	ТОВ «Маркетинг Консалтинг Групп»	ТОВ «TNS Україна»
	1	2	3						
1. Оцінка факторів внутрішньої конкурентоспроможності бізнес - процесів та їх організації (ресурсів і здібностей по їх організації)									
1. Конкурентоспроможність системи фінансів підприємства	25	35	40	33,3	0,1	3,33	3,0	5,7	8,4
2. Конкурентоспроможність системи продажу	25	35	20	26,67	0,2	5,33	8,7	6,2	10,3
3. Конкурентоспроможність системи кадрового забезпечення	75	55	75	68,33	0,18	12,30	10,1	16,2	17
4. Конкурентоспроможність систем маркетингу і просування	25	15	20	20	0,1	2,00	3,6	6,1	8,3
5. Конкурентоспроможність системи інформаційного забезпечення	65	65	65	65	0,13	8,45	9,3	9,8	4,9
6. Конкурентоспроможність системи НДДКР	80	80	80	80	0,1	8,0	12,7	6,7	8,9
7. Конкурентоспроможність організаційної структури управління, координації	95	80	90	88,33	0,1	8,83	6,1	9,7	9,9
8. Конкурентоспроможність бізнес-процесів, менеджменту компанії	15	15	15	15	0,09	1,35	3,6	5,8	9,0
Всього:						49,60	53,5	60,4	76,7

Продовження табл. 2.11

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів ТОВ «Ткачі»			Середнє значення оцінок, O_{in}	Важл. показника, k_{in}	Зведений індекс «Jn» для ТОВ «Ткачі», $O_{in} \times k_{in}$	ТОВ «ТЕЙЛОР НЕЛЬСОН СОФРЕЗ Україна»	ТОВ «Маркетинг Консалтинг Групп»	ТОВ «TNS Україна»
	1	2	3						
2. Оцінка зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та товарів / послуг на цільових ринках збуту									
9. Конкурентоспроможність ціни	50	45	50	48,33	0,4	19,33	18,2	17,5	21,7
10.Конкурентоспособність якості	75	75	75	75	0,3	22,50	20,0	22,9	34,0
11. Конкурентоспроможність іміджу і торгової марки	75	50	45	56,67	0,2	11,33	12,1	14,7	19,0
12. Конкурентоспроможність додаткового сервісу (обслуговування) - гарантійного, продажного, пост продажного, консультаційного і т.д.	65	75	60	66,67	0,1	6,67	7,0	18	20,0
Всього:						59,83	57,3	73,1	94,7

Джерело: складено автором

Апарат оцінки вибудовано за наступними параметрами: 0 - нульовий рівень конкурентоспроможності по заданому фактору певної категорії конкурентоспроможності; 25 - низький рівень конкурентоспроможності заданого фактора; 50 - середній рівень; 75 - високий рівень конкурентоспроможності фактора; 100 - дуже високий / абсолютний рівень конкурентоспроможності = 1 по відношенню до заданого зразку, гіпотетичного еталону або значення аналогічного показника конкурента.

Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності по кожній групі чинників здійснимо за формулою [2, с.140]:

$$Jn = \bar{O}_{in} * k_{in} \quad (2.2)$$

де Jn - зведений індекс конкурентоспроможності групи чинників кожного блоку;

\bar{O}_{in} - середнє значення експертних оцінок показників кожної групи факторів конкурентоспроможності всередині блоку;

k_{in} - важливість показника певного фактора конкурентоспроможності в загальній структурі блоку. За підсумками проведеної експертизи можна побачити не тільки проблемні області як всередині організації, так і поза нею, порівняти показники зі значеннями ключових конкурентів, але також, виходячи з експертного ранжирування факторів конкурентоспроможності, визначити ступінь пріоритетності кожного з них для забезпечення загальної конкурентоспроможності організації.

Так, за внутрішніми факторами: конкурентоспроможність системи продаж, кадрового та інформаційного забезпечення серед внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Ткачі» (як ресурсів, так і здібностей їх організувати) займають більш високе положення виходячи з оцінок, присвоєних при ранжируванні експертами. При цьому, найбільш важлива конкурентоспроможність системи продаж (ранг

0,2) має зведений індекс реалізації на підприємстві всього в 5,33. Так само, низькі зведені індекси має конкурентоспроможність системи логістики ТОВ «Ткачі» (1,35) і системи маркетингу, продажів і просування (2,0) при їх рівнозначній важливості на підприємстві з присвоєним рангом в 0,1.

Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів ТОВ «Ткачі» (ресурсів і здібностей їх організувати, що утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 49,60% з 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому.

За зовнішніми факторами: конкурентоспроможність ціни (0,4) і якості (0,3) виступають найбільш важливими факторами конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку. Зведений індекс ТОВ «Ткачі» за цими показниками становить 19,33 і 22,50 відповідно. Найбільш низьким зведеним індексом в 6,67% володіє конкурентоспроможність додаткового обслуговування корпоративних клієнтів. В цілому необхідно відзначити, досить високу зовнішню конкурентоспроможність підприємства, його товарів і послуг - загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємство займає на ринку досить стійке положення і має прихильних клієнтів.

Однак при цьому, можна побачити, що 3 найбільших конкурента ТОВ «Ткачі» - ТОВ «TNS Україна», ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп», ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна» значно випереджають за всіма показниками діяльності досліджуване підприємство. Найбільш наближеним по конкурентоспроможності можна вважати ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна».

Найбільш сильним конкурентом, який займає стабільні лідерські позиції на ринку можна назвати ТОВ «TNS Україна» із загальним індексом внутрішньої конкурентоспроможності 76,7% і зовнішнім - 94,7%. За ним слідує не менш сильний конкурент на ринку ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп» 60,4 і 73,1. Ці 2 найбільші конкуренти ТОВ «Ткачі» займають лідируючі позиції не тільки через

внутрішні чинники і конкурентоспроможності виробництва, але, в основному, через зовнішні чинники - конкурентоспроможності ціни, якості, сервісу, торгової марки, що дозволяє їм залучати більшу кількість клієнтів.

Ці моменти також необхідно врахувати ТОВ «Ткачі» при розробці конкурентної стратегії, у чому нам допоможе побудова матриці «Конкурентоспроможність бізнес - процесів компанії і управління ними (внутрішня конкурентоспроможність підприємства)»-«конкурентоспроможність підприємства, товарів /послуг на ринку»(зовнішня конкурентоспроможність) (рис. 2.5).



Рис.2.5. Матриця «Внутрішня конкурентоспроможність бізнес - процесів» - «зовнішня конкурентоспроможність підприємства, товару / послуги» для ТОВ «Ткачі»

На цій матриці ми визначили 4 основних сегменти [3]:

1. Високе значення показника конкурентоспроможності внутрішніх бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з низьким значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками блоку внутрішньої конкурентоспроможності бізнес - процесів отримано показник понад 50,0, а за оцінками блоку зовнішньої конкурентоспроможності

товару - нижче 50,0. При знаходженні компанії на даному сегменті потрібно працювати над підвищенням зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та товару - переглянути цінову політику, ввести нові концепції нецінової боротьби, управління іміджем, просуванням товарів і т.д.

2. Високе значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з високим значенням зовнішнього показника конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками обох блоків конкурентоспроможності отримані показники понад 50,0. В даному випадку можна говорити про високу, іноді абсолютну конкурентоспроможність, коли характеристики всіх показників прагнуть до 100, становлять 1 по відношенню до заданого зразка, гіпотетичного еталону або значення аналогічного показника конкурента.

3. Низьке значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з низьким значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками обох блоків отриманий показник нижче 50,0, або прагне до нуля. В даному випадку компанія може виявитися аутсайдером на цільовому ринку, ризикує припинити своє існування. Необхідне вдосконалення в усіх напрямках діяльності.

4. Низьке значення показника внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів і їх організації (КБ-П) в поєднанні з високим значенням показника зовнішньої конкурентоспроможності підприємства, товару / послуги (КП-Т), коли за оцінками блоку конкурентоспроможності бізнес - процесів отримано показник нижче 50,0, а за оцінками блоку зовнішньої конкурентоспроможності - понад 50,0. В даному випадку компанія може значно підвищити свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації та вдосконалення бізнес - процесів, шляхом оптимізації структури та розподілу ресурсів, усунення

дублюючих відділів і функцій, вдосконалення здібностей співробітників і менеджменту, оптимізації та підвищення якості управління і т.д.

У нашому випадку ТОВ «Ткачі» займає саме цей сегмент розробленої нами матриці, і очевидно, що дані рекомендації обґрунтовані для управління виробництвом, логістикою, а також маркетингом і розподілом послуг компанії, що підтверджує також і проведений вище аналіз.

Однією з найпоширеніших методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка на сьогоднішні дні набуває все більшої популярності, є побудова багатокутників конкурентоспроможності. Особливістю методики є те, що експертна оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства наноситься на n-вимірні вісі та поєднуються прямими.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Ткачі» є ТОВ «TNS Україна» та ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп».

Головні чинники, які характеризують рівень конкурентоспроможності компаній - конкурентів даної галузі, на нашу думку: асортимент послуг; якість послуг; ціна; канали розподілу; маркетингові комунікації; кваліфікація персоналу; рівень менеджменту.

Оцінка чинників конкурентоспроможності проводиться опитуванням 5 споживачів даного сегменту ринку, що за своїми параметрами оцінювали важливість кожного чинника, використовуючи бальне оцінювання (по п'ятибальній шкалі, бал 1- найнижчий) (Додаток Б)).

За допомогою табличного процесору EXEL, будується «радар конкурентоспроможності». Обирається тип діаграми: «пелюсткова», задається максимальне значення осі - 5 одиниць, та задається середнє значення параметрів (рис. 2.6).

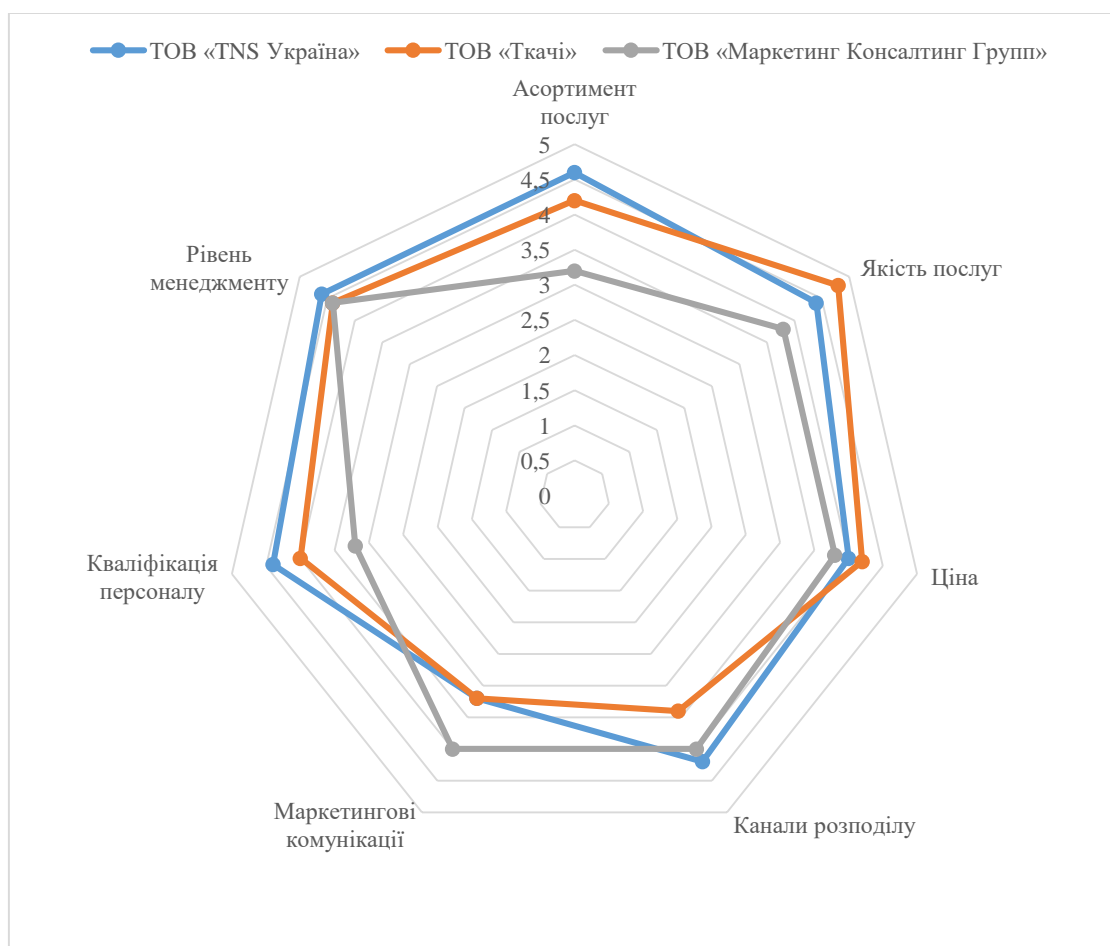


Рис. 2.6. Радар конкурентоспроможності TOB «Ткачі», TOB «TNS Україна» та TOB «Маркетинг Консалтинг Групп»

TOB «Ткачі» є лідером за якістю та ціною послуг, але поступається TOB «TNS Україна» в каналах розподілу та кваліфікації персоналу. За якістю послуг та ціною послуг TOB «Маркетинг Консалтинг Групп» отримало найменшу кількість балів серед досліджуваних підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Ткачі» – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг, а також у сфері конференц-сервісу. Фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Ткачі» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Ткачі» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

Зовнішнє середовище ТОВ «Ткачі» надає нейтральний вплив на діяльність підприємства, але при цьому з деяким зміщенням в бік негативного впливу. Виходячи з проведеного аналізу, зроблено висновок, що на діяльність компанії ТОВ «Ткачі» впливають фактори: недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації послуг. Також негативний вплив на збут послуг надає рівень безробіття; зростання ціни на сировину є для організації одним з найбільш істотних ризиків; в податкове законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення; зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ТОВ «Ткачі», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, відомість, якість послуг та гнучкість їх надання дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та

збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система реалізації послуг, контроль за реалізацією послуг. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на послуги підвищується шляхом покращення їх якості.

За внутрішніми факторами: конкурентоспроможність системи продаж, кадрового та інформаційного забезпечення серед внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Ткачі» (як ресурсів, так і здібностей їх організувати) займають більш високе положення виходячи з оцінок, присвоєних при ранжируванні експертами. При цьому, найбільш важлива конкурентоспроможність системи продаж (ранг 0,2) має зведений індекс реалізації на підприємстві всього в 5,33. Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів ТОВ «Ткачі» (ресурсів і здібностей їх організувати, що утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 49,60% з 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому. За зовнішніми факторами: конкурентоспроможність ціни (0,4) і якості (0,3) виступають найбільш важливими факторами конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку. Зведений індекс ТОВ «Ткачі» за цими показниками становить 19,33 і 22,50 відповідно. Найбільш низьким зведеним індексом в 6,67% володіє конкурентоспроможність додаткового обслуговування корпоративних клієнтів. В цілому необхідно відзначити, досить високу зовнішню конкурентоспроможність підприємства, його товарів і послуг - загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємство займає на ринку досить стійке положення і має прихильних клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТКАЧІ» НА РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

3.1. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» на ринку консультаційних послуг

Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» пропонується вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства, що була представлена у попередньому підрозділі дипломної роботи (див.рис.2.5). Сформуємо дану матрицю, яка буде мати на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності – що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища (рис. 3.1).

З'ясуємо, яку конкурентну поведінку найбільш доцільно обрати ТОВ «Ткачі» з урахуванням врахованих в методиці факторів

Так, ТОВ «Ткачі» по внутрішній і зовнішній конкурентоспроможності займає третій на перетині квадрант знизу (КБ-П <50, КП-Т > 50). При цьому, компанія і її товари знаходяться на життєвому циклі зрілості. Конкурентний ризик досить високий при невірних конкурентних діях або неоптимальному управлінні існуючими ресурсами і здібностями.

Виходячи із запропонованої нами матриці найбільш раціональною конкурентною стратегією для ТОВ «Ткачі» буде стратегія виборчого розвитку на основі інновацій в брендах-питальних знаках і фокусування на стратегічно важливих брендах.



Рис.3.1. Матриця моделювання конкурентної і маркетингової стратегії ТОВ «Ткачі» в залежності від сукупного рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, конкурентного ризику і стадії ЖЦ
Джерело: складено автором

При цьому, слід зазначити, що 3 основні конкуренти ТОВ «Ткачі» займають четвертий на перетині квадрант зверху, тому що показники зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності цих підприємств перевищують ТОВ «Ткачі» і складають понад 50% по кожному з блоків. Також слід зазначити, що дані підприємства знаходяться на стадії зростання, а не зрілості, за рахунок грамотної маркетингової політики та сталого розвитку асортименту і нових брендів - поки по одним групах послуг підприємство досягає зрілості, потім спаду, на ринок випускаються нові бренди, проводяться нові маркетингові акції. Все це дає можливість конкурентам планувати свій розвиток, міцно займаючи лідерські позиції на ринках, в рамках конкурентної стратегії природного

розвитку, вибираючи її напрямками диференціацію, розширення і поглинання конкурентів, інновації.

Таким чином, за допомогою сформованого нами інструментарію, підприємство ТОВ «Ткачі» може вибудовувати свою лінію конкурентної поведінки, співвідносячи її з конкурентами, в залежності від значень, отриманих в ході оцінки обох блоків зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, а також за допомогою матриці моделювання конкурентної стратегії, яка враховує також стадії життєвого циклу і свого поточного положення на ринку, який наочно відображає виявлений рівень конкурентоспроможності. Для позицій «1» і «4» характерний пошук шляхів оптимізації бізнес - процесів, або якісних і кількісних характеристик конкурентоспроможності послуг.

Поставимо у відповідність кожному стратегічному напрямку розвитку ТОВ «Ткачі» одну або кілька стратегічних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ТОВ «Ткачі»

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Забезпечення повного завантаження потужностей підприємства	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення результативності (продуктивності) праці Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
2. Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Інформаційна комунікація з клієнтами Вихід на перше місце по постачанню продукції в 80% регіонів присутності Висока задоволеність клієнтів якістю продукції
3. Підвищення загальної якості виробничих процесів за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації	Удосконалення організаційної структури підприємства Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуг
4. Удосконалення функцій логістики (системи розподілу, оптимізація транспортних витрат)	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії Оптимізація транспортних витрат

Продовження табл.3.2

5. Забезпечення контролю за своєчасним наданням послуг	Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності
6. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Зниження тривалості операційного циклу Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
7. Доопрацювання та реалізація рекламної політики і систем просування товарів (розробка сайту, системи знижок, брендингу, промо- та стимулюючих акцій і т.д.)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення ефективності маркетингової діяльності
8. Підвищення інвестиційної привабливості і ринкової вартості компанії (Гудвіл)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Заклучення нових інвестиційних контрактів Розширення власної дистриб'юторської мережі Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Підвищення ефективності маркетингової діяльності
9. Забезпечення розвитку дистриб'юторської мережі	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД

Джерело: складено автором

Таким чином, ми можемо побачити 10 основних стратегічних напрямків і ряд цілей стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі». При пошуку можливостей їх реалізації крім аналізу конкурентного потенціалу, а також виявлення сильних сторін компанії, на наш погляд, важливим є виявлення також прихованого конкурентного потенціалу розвитку. Даний підхід актуальний, тому що здатний істотно змінити значення показників конкурентоспроможності при раціональному організованому управлінні без залучення зовнішніх додаткових ресурсів з якихось напрямках розвитку [11].

Підсумковий список стратегічних цілей компанії ТОВ «Ткачі» виглядає наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «Ткачі»

Фінанси
Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік
Заклучення нових інвестиційних контрактів
Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуги
Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності
Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
Клієнти
Висока задоволеність клієнтів якістю продукції і послуг
Вихід на перше місце по постачаннях послуг в 80% регіонів присутності
Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД
Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії
Розширення власної дистриб'юторської мережі
Внутрішні бізнес-процеси
Підвищення ефективності маркетингової діяльності
Зниження тривалості операційного циклу
Підвищення результативності (продуктивності) праці
Інформаційна комунікація з клієнтами
Підвищення оперативності виконання замовлень
Досягнення оптимального обсягу зберігання запасів і витрат на зберігання
Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії
Впровадження систем моніторингу якості послуг
Оптимізація транспортних витрат
Навчання і розвиток
Підвищення кваліфікації співробітників фінансового відділу
Підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів, маркетингу та дистрибуції
Удосконалення організаційної структури підприємства

Джерело: складено автором

Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «Ткачі» навмисно виконано нами відповідно до вимог побудови збалансованої системи показників (ЗСП). Зрештою це дозволить нам не тільки сформулювати систему стратегічних цілей розвитку на основі ЗСП по 4 базовим її напрямках, а й розробити показники оцінки, що найбільш точно описують економічний і соціальний види ефектів від реалізації конкурентної стратегії по кожному з 4 напрямків для ТОВ «Ткачі».

Сформуємо збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» в рамках реалізованої конкурентної стратегії. Використовуючи дані, отримані в результаті аналізу, складемо карту стратегічних цілей на основі

системи збалансованих показників (ЗСП), де покажемо, як стратегічні цілі взаємопов'язані один з одним по окремих блоках (навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси) - рис. 3.2.

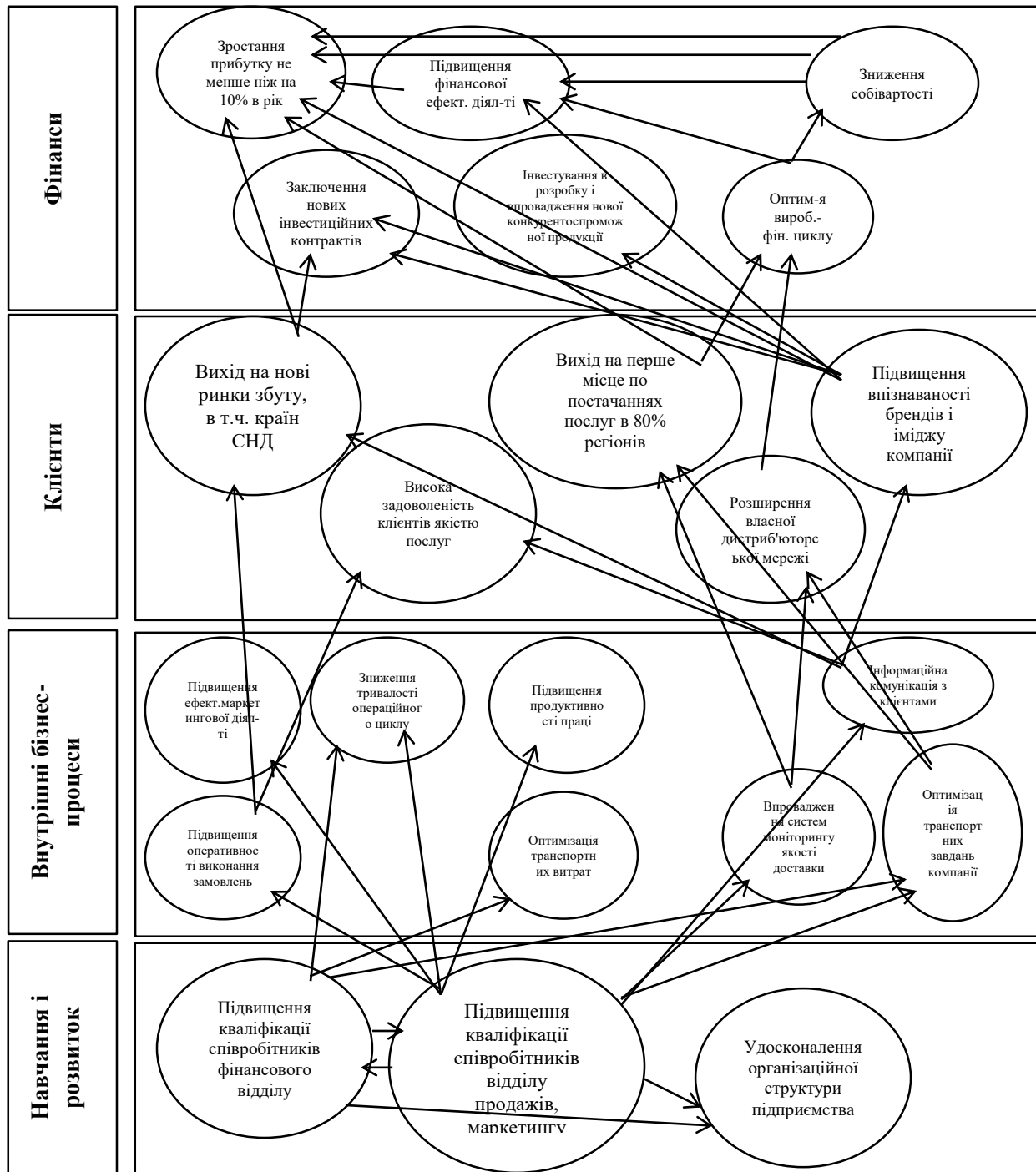


Рис.3.2. Стратегічні цілі ТОВ «Ткачі» в рамках реалізованої конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

Необхідно відзначити певну ієрархічність стратегічних цілей і їх взаємозумовленість в рамках реалізованої конкурентної стратегії. Так, навчання і розвиток зумовлює грамотну оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів компанії, що позначиться на доброзичливій взаємодії з клієнтами, розширенні клієнтської бази та ринків збуту продукції, що позначиться на фінансовій компоненті підприємства, підвищенні його інвестиційної привабливості і капіталізації в цілому.

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Ткачі» нами було прийнято рішення використовувати широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок» [2].

Ця матриця є базовою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходити їй на нові ринки або поглиблювати свою діяльність на вже існуючих ринках, змінювати асортимент або диверсифікувати діяльність. Відповідно до даної матриці «маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. Величина ризику (виражена у відсотках) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [2].

Вибір стратегії зростання за допомогою матриці І. Ансоффа для ТОВ «Ткачі» здійснений шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3 на основі прогнозів і експертних оцінок керівництва підприємства нами була визначена маркетингова привабливість стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на які організація має доступ або бажала б його отримати.

Як видно з даних таблиці 3.3, для ТОВ «Ткачі» найбільш привабливою є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках або стратегія так званого концентрованого зростання.

Причому посилення своїх позицій на ринку вона може досягти, як збільшуючи свою частку ринку, так і використовуючи стратегію захисту свого становища на ринку, а саме - шляхом активізації операційного маркетингу, зокрема через використання гнучкої стратегії ціноутворення.

Таблиця 3.3

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків ТОВ

«Ткачі»

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків, %	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Корпоративні клієнти (консультації у сфері роздрібно ї торгівлі, купівельної поведінки і мотивації)	9 252,10	10	8 326,89	0	8 326,89
Корпоративні клієнти (консультації у сфері створення нових продуктів)	5 001,90	16	4 201,60	0	4 201,60
Корпоративні клієнти (консультації в галузі брендів і комунікацій)	5 000	20	4 000	1 000	3 000
Корпоративні клієнти (консультації у сфері банківського сектору)	3 500	30	2 450	500	1 950
Корпоративні клієнти (стейкхолдер менеджмент)	4 000	30	2 800	400	2 400
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				12 528,49
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				7 350

Джерело: складено автором

У таблиці 3.4 проведений розрахунок маркетингової привабливості традиційних груп асортименту і нових для компанії.

З розрахунків видно, що для того щоб включити в свій асортимент нові товарні позиції, ТОВ «Ткачі» будуть потрібні значні обсяги капіталовкладень. Крім того, нова діяльність буде пов'язана зі значним рівнем ринкового, кредитного та операційного ризику. Оцінки показують, що для ТОВ «Ткачі» найпривабливіша реалізація вже існуючим асортиментом послуг.

Таблиця 3.4

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових видів послуг
ТОВ «Ткачі»

Послуги	Потенціальний обсяг продаж (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризику, %	Обсяг продажів з урахуванням ризику	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Консультації у сфері роздрібної торгівлі, купівельної поведінки і мотивації	9 252,10	4	8 882,02	0	8 882,02
Консультації у сфері створення нових продуктів	5 001,90	7	4 651,77	0	4 651,77
Консультації в галузі брендів і комунікацій	5 000	6	4 700,00	0	4 700,00
Консультації у сфері банківського сектору	3 500	13	3 045,00	0	3 045,00
Стейкхолдер менеджмент	4 000	8	3 680,00	0	3 680,00
Проведення конференцій і форумів	2000	40	1 200,00	500	700
Проведення навчальних тренінгів і семінарів	4000	25	3 000,00	1200	1 800
	(Середня привабливість існуючих послуг)				24 958,78
Нові	(Середня привабливість нових послуг)				2500

Джерело: складено автором

Однак деякі нові позиції можуть доповнити асортимент компанії. Для узагальнення даних і отримання оцінок по кожній можливій стратегії розрахунки проведемо за формулою [2, с.160]:

$$\Pi_{ij} = (\sum T_i / n + \sum P_j / m) 0,5 \quad (3.1)$$

де Π_{ij} - маркетингова привабливість відповідної стратегії;

T_i - очікувана вигода від реалізації існуючих (нових) товарів/послуг;

P_j - очікувана вигода від діяльності на існуючих (нових) ринках;

n - кількість товарів/послуг у вибірці;

m - число сегментів ринку.

Кінцевий вигляд матриці І. Ансоффа для ТОВ «Ткачі» виглядає наступним чином (рис. 3.3).

Маркетингова привабливість стратегії	Існуючі послуги 24 958,78	Нові послуги 2500
Існуючі ринки 12 528,49	«Проникнення на ринок» 5628,0	«Розвиток послуг» 3120,88
Нові ринки 7350	«Розвиток ринку» 4333,4	«Диверсифікація» 1145,7

Рис.3.3. Матриця «Продукція/ринок» ТОВ «Ткачі»

Складено автором на основі [2]

З матриці рис.3.3 випливає, що найкращою для підприємства є стратегія «Проникнення на ринок». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах.

Стратегія «Проникнення на ринок» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання послуг компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових

клієнтів.

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального ринку.

3.2. Обґрунтування програми організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» пропонується:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Створення на ТОВ «Ткачі» відділу стратегічного розвитку дуже актуально, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану підприємства, його розвитку, здійснює контроль за реалізацією бізнес-планів, угод та контрактів, забезпечує прийняття оптимальних управлінських рішень з метою стабільного функціонування підприємства як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

Відділ стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» повинен забезпечити взаємодію операційних, комерційних, маркетингових, технічних та фінансових

служб підприємства.

Для підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку на ТОВ «Ткачі» вкрай актуальними є питання ефективності функціонування системи управління і контролінгу на даному підприємстві. У табл.3.5 представлена оцінка системи управління і контролінгу на ТОВ «Ткачі».

Таким чином, за результатами поданої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегій розвитку ТОВ «Ткачі» шляхом введення контролінгу для вирішення наступних питань: забезпечення «трансляції» стратегії з рівня всього підприємства на рівень певного структурного підрозділу; дивергування цілей в рамках структурного підрозділу за рахунок модифікування організаційної структури; підвищення рівня залученості службовців середньої та нижчої управлінської ланки в стратегічний процес, посилення мотивації співробітників на результат стратегічних цілей; дослідження наслідково-причинних зв'язків між цілями і показниками досягнення цілей на стратегічному та оперативному рівнях, а також між показниками роботи різних служб в рамках компанії і окремого структурного підрозділу; реконструкція системи моніторингу зовнішнього оточення для найбільш раннього і гнучкого реагувати на можливі переваги і небезпеки.

Таблиця 3.5

Оцінка системи управління і контролінгу на ТОВ «Ткачі»

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1	2	3
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії

Продовження табл.3.5

1	2	3
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів (КВІ), що містить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможливорює оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до дивергування цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних
Навчання та зростання	В рамках компанії функціонує програма по навчання службовців керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плинність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей компанії	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

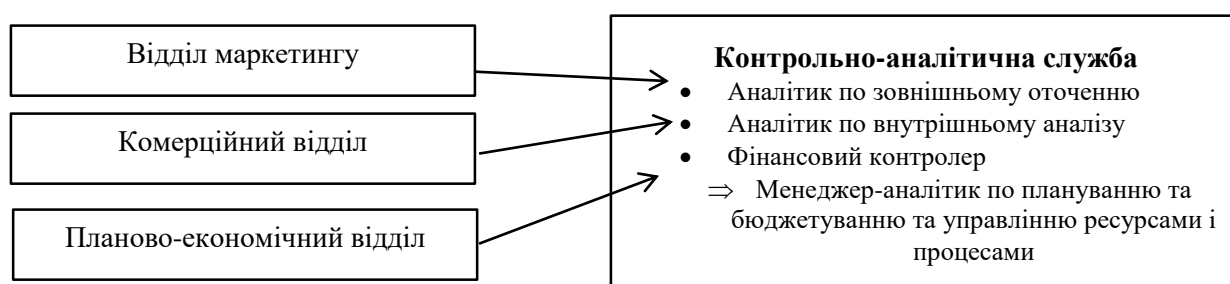
Джерело: складено автором

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів зі створення системи реалізації стратегій розвитку ТОВ «Ткачі» за допомогою введення контролінгу:

1) Зміна організаційної структури ТОВ «Ткачі». З урахуванням сформованих умови на підприємстві (корпоративна культура, розвинена система

оперативного обліку і контролю) більш підходящою моделлю інституалізації контролінгу вважається коопераційна модель. Для забезпечення автономії та рівновіддаленості служби контролінгу від центральних підрозділів, хорошим рішенням вважається активне виділення контролінгу в окрему контрольно-аналітичну службу з безпосереднім прямим підпорядкуванням генеральному директору ТОВ «Ткачі».

Запропоновані модифікування організаційної структури ТОВ «Ткачі» представлені на рис.3.4.



→ переведення співробітників із існуючих відділів до контрольно-аналітичної служби

⇒ нові посади

Рис.3.4. Пропонована організаційна структура служби контролінгу ТОВ «Ткачі»

Джерело: складено автором

2) Введення інструментів контролінгу на ТОВ «Ткачі». Для вирішення питань контролінгу на ТОВ «Ткачі» доцільним вважається введення наступних інструментів контролінгу:

– організації раннього виявлення в рамках підсистеми зовнішнього аналізу, сконцентованої на раннє встановлення «слабких» сигналів в зовнішньому оточенні, придатних формуванню компанії як в районі, так і за його межами. У фактичному значенні введення цього інструменту передбачає виконання систематичних фокус-груп для службовців компанії з усіх основних підрозділів, де в якості модератора і інтерпретатора даних виступає аналітик по зовнішньому дослідженню.

– збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки роботи ТОВ «Ткачі» (табл.3.6) (в основі моделі Balanced Scorecard Нортон і Каплана з чотирма стратегічними можливостями). Введення ЗСП надасть можливість виконати взаємопов'язування регульованих показників з єдиною стратегією компанії, анулювати відсутність причинно-наслідкових взаємовідносин між показниками, що полегшить аналіз факторів відхилень фактичних підсумків роботи від проектних, об'єднати показники роботи і систему мотивації співробітників, і таким чином гарантувати баланс особистих цілей службовців зі стратегічними цілями компанії.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження ЗСП на ТОВ «Ткачі»

Етап	Зміст	Тривалість	Дата виконання	Виконавець
1	2	3	4	5
1	Ознайомлення з підприємством	від тижня до декількох місяців	3 06.02.2019	Контролер
2	Вступний семінар зі стратегічного управління, інноваційного розвитку і ЗСП	2-3 дні	3 13.02.2019 по 15.02.2019	Контролер
3	Анкетування власників і топ-менеджменту	1 тиждень	3 20.02.2019 по 27.02.2019	Контролер
4	Інтерв'ювання власників і керівників	1 тиждень	3 27.02.2019 по 6.03.2019	Контролер
5	Розробка політики стратегічного розвитку	Від 2-3 тижнів до декількох місяців	3 28.02.2019 по 21.03.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
6	Складання і вибір показників для ЗСП	1 тиждень	3 22.03.2019 по 29.03.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
7	Складання ЗСП для підрозділів підприємства	2-3 тижні	3 03.04.2019 по 24.04.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
8	Інтеграція з системою бюджетування	Кілька тижнів	3 24.04.2019 по 08.05.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
9	Інтеграція з системою мотивації персоналу	Кілька тижнів	3 08.05.2019 по 22.05.2019	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Продовження табл.3.6

1	2	3	4	5
10	Впровадження інформаційної системи для ЗСП	Кілька місяців	з 22.05.2019 по 21.07.2019	Контролер, керівники підрозділів
11	Організація введення інформації	2-3 тижні	з 24.07.2019 по 07.08.2019	Контролер
12	Проведення робіт по ознайомленню працівників з розробленою політикою стратегічного розвитку і ЗСП	1-2 тижня	з 07.08.2019 по 18.08.2019	Контролер, керівники підрозділів
13	Перегляд ЗСП	щоквартально		Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Джерело: складено автором

Система контролінгу формує імідж виробника на ринку і гарантує йому стійке положення, за рахунок утримання або подальшого розширення частки ринку. Таким чином, реалізація стратегії розвитку ТОВ «Ткачі» засобами впровадження служби контролінгу буде сприяти підвищенню продуктивності праці підприємства, відповідно, буде відбуватися розвиток, як самого підприємства, так і всієї промисловості країни в цілому.

Однією з найважливіших стратегічних цілей діяльності, що стоять перед підприємством ТОВ «Ткачі», є створення і реалізація якісної послуги, конкурентоспроможної на національному та зовнішньому ринках. Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант існування і розвитку підприємства на ринку є якість пропонованих їм виробів або послуг. Якщо ж підприємство прагне до завоювання міжнародного ринку, тоді його послуги повинні відповідати міжнародним стандартам якості і повинні мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування продукції до її

збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та справити «сертифікацію системи якості».

Нами пропонується, для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» впровадити таке нововведення як систему управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015». Причини для впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» «за стандартом ISO 9001:2015» наступні:

- одержання переваги перед конкурентами за рахунок підвищення якості роботи персоналу та обслуговування споживачів;
- спрощення й здешевлення процесу одержання ліцензій та/або дозволів;
- підвищення іміджу ТОВ «Ткачі» в очах іноземних і українських партнерів, інвесторів;
- зниження непродуктивних витрат та підвищення якості послуг;
- удосконалення системи менеджменту й підвищення її ефективності;
- підвищення відповідальності й дисциплінованості персоналу ТОВ «Ткачі»;
- оптимізація бізнес-процесів відповідно до вимог споживачів на основі залучення всіх співробітників ТОВ «Ткачі» в стратегічні процеси.

Також, для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» пропонується вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом відкриття корпоративного університету. Корпоративний університет - це інструмент, який забезпечить ТОВ «Ткачі» кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі, а також слугуватиме засобом формування й реалізації кадрової стратегії компанії. Корпоративний університет являє собою систему навчання персоналу, об'єднану єдиною концепцією й розроблену для всіх рівнів керівників і фахівців.

У завдання корпоративного університету ТОВ «Ткачі» входитиме: системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби

організації, контроль якості результатів навчання); формування кадрового резерву; формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури; генерація ідей; стимулювання безперервного розвитку організації.

Корпоративний університет ТОВ «Ткачі» покликаний виконувати такі функції:

- 1) навчальна,
- 2) консалтингова,
- 3) адаптаційна,
- 4) контролююча,
- 5) комерційна (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Функції корпоративного університету ТОВ «Ткачі»

№ з/п	Функція	Зміст функції
1	Навчальна	- навчання персоналу певних знань і навичок - підбір викладачів - визначення тематики навчання і підбір навчальних програм - навчання клієнтів компанії
2	Консалтингова	- проведення практичних досліджень з питань менеджменту - надання кваліфікованих консультацій керівникам підприємства - проведення семінарів з актуальних питань роботи підприємства для окремих підрозділів і груп персоналу - підготовка персоналу до роботи у командах, формування і консультативний супровід роботи команд
3	Адаптаційна	- проведення ознайомчих тренінгів для нових співробітників - управління інститутом наставництва - сприяння ефективній адаптації та соціалізації нового персоналу
4	Контролююча	- контроль якості проведення навчальних занять - контроль якості засвоєння знань - контроль якісних показників впливу навчання на організаційну ефективність
5	Комерційна	- навчання інших зацікавлених осіб на комерційній основі - надання консалтингових послуг на комерційній основі

Джерело: складено автором

Хоча корпоративний університет цілком може надавати платні послуги,

проте керівництво підприємство повинно розуміти, що цей підрозділ не може бути комерційним і, навіть, самоокупним. Витрати на утримання навчального центру слід розглядати як інвестиції у персонал підприємства.

Зміст основних напрямів корпоративної освіти на ТОВ «Ткачі» та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Зміст основних напрямів корпоративної освіти на ТОВ «Ткачі» та їх вплив
конкурентоспроможність підприємства**

№ з/п	Напрямок корпоративної освіти	Зміст напрямку	Вплив на інноваційну політику підприємства
1	Програми адаптації персоналу	Базова частина: семінар-презентація про історію підприємства, організаційну культуру підприємства, очікування підприємства щодо працівників. Професійна частина (залежить від посади): семінар-тренінг для формування важливих професійних навичок, стажування під керівництвом досвідченого наставника.	Базова частина програми адаптації формує у нового співробітника базові уявлення про підприємство, його традиції, правила, цінності, прийнятні способи розв'язання проблем. Професійна частина дає можливість набутти і вдосконалити важливі навички, показати можливість їх застосування в рамках існуючої інноваційної політики
2	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації розробляється індивідуально із врахуванням побажань працівника, включає семінари та тренінги для одержання спеціальних знань, закріплення навиків, розвитку особистісних якостей, підготовки до зарахування в кадровий резерв	Програми підвищення кваліфікації поглиблюють знання працівника щодо інноваційної політики, закріплюють важливі навички, формують уявлення, що відповідність трудової поведінки основним засадам інноваційної політики є необхідною умовою для одержання матеріальних і нематеріальних стимулів, кар'єрного зростання
3	Заходи для обміну досвідом	Семінари та конференції дають можливість обмінятися досвідом працівникам із різних структурних підрозділів, в т. ч. тим, які працюють в різних регіонах	Семінари і конференції з обміну досвідом дають можливість виховувати почуття лояльності, згуртованості

Джерело: складено автором

Ефективність роботи корпоративного університету вимірюється, перш за

все, якісними показниками: підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу, укріплення морального духу працівників, покращення обслуговування споживачів, підвищення якості роботи, ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям, ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів компанії, підвищення лояльності персоналу до компанії-роботодавця.

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Проведемо оцінку економічного ефективности запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі».

Визначимо інвестиційні витрати на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» (табл. 3.9).

Для роботи створеного відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» потрібно 3 співробітників, а саме: керівник відділу (з/п складає 10000 грн.), фахівці з інновацій 2 чоловіки (з/п складає 5800 грн.).

Таблиця 3.9

Розрахунок інвестиційних витрат на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі»

Стаття витрат	Кіл-ть	Вартість, тис.грн.
1	2	3
Початкові витрати		
Всього, в тому числі:		96,8
Комп'ютер Prime PC Business J18HD	3	45
Принтер Samsung JM3408 (1 од.)	1	3,8
Меблі	стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 3 шт.	48

Продовження табл.3.9

1	2	3
Поточні витрати		
Всього, в тому числі:		319,49
Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.)	1 міс. = $1*10000 + 2*5800 = 21600$ За рік = $21600*12=259200$	259,2
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	1 міс. = $21600*0,22=4752$ За рік = $4752*12=57024$	57,02
Витрати на послуги телефонного зв'язку		3,27
ВСЬОГО		416,29

Джерело: складено автором

Всього сума початкових витрат (96,8 грн.) та експлуатаційних витрат (319,49 грн.) на відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» складає 416,29 тис.грн. за весь поточний рік.

Проведемо аналіз економічної доцільності відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі». Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичним, песимістичний (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі»

(згідно прогнозу фінансово-економічного відділу ТОВ «Ткачі»)

Показник	Проект відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	4	2
Всього, тис. грн.	1447,40	723,7

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.10, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2%, або 723,7 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 4%, чи 1447,40 тис. грн.

Фінансові результати запропонованого проекту відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Фінансові результати проекту відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Проект відкриття відділу інноваційного розвитку ТОВ «Ткачі»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Чистий дохід від реалізації послуг	1447,40	723,70
Собівартість наданих послуг	96,8	96,8
Валовий прибуток	1350,60	626,90
Операційні витрати	319,49	319,49
Прибуток від реалізації наданих послуг	1031,11	307,41
Показник	Проект відкриття відділу інноваційного розвитку ТОВ «Ткачі»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	185,60	55,33
Чистий прибуток тис.грн.	845,51	252,08
Рентабельність реалізації,%	58,4	34,8

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.11, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства ТОВ «Ткачі» становитиме:

845,51 тис.грн. (58,4% чистого доходу) за реалістичним сценарієм;

252,08 тис.грн. (34,8% чистого доходу) за песимістичним сценарієм.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» можна встановити, що даний проект є прибутковим.

Здійснимо прогноз витрат ТОВ «Ткачі» на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок інвестиційних витрат ТОВ «Ткачі» на реалізацію

запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби

Статті витрат	К-ть	Сума, тис.грн.
Придбання обладнання:		88,8
Комп'ютер Prime PC Business J18HD	3	45
Принтер Samsung JM3408	1	3,8
Меблі	(стілці – 3 шт., письмові столи – 3 шт., стіл – 1 шт., шафи – 2 шт.)	40
Поточні витрати:		316,12
Витрати на заробітну плату персоналу (3 чол.)	1 міс. = $1 \cdot 10000 + 2 \cdot 5800 = 21600$ За рік = $21600 \cdot 12 = 259200$	259,2
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	1 міс. = $21600 \cdot 0,22 = 4752$ За рік = $4752 \cdot 12 = 57024$	57,02
РАЗОМ		404,92

Джерело: складено автором

З таблиці 3.12 видно, що необхідна сума інвестицій на реалізацію запропонованого проекту впровадження контрольно-аналітичної служби на ТОВ «Ткачі» складає 404,92 тис.грн.

Проведемо оцінку річного ефекту від відкриття контрольно-аналітичної служби на ТОВ «Ткачі». Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичним, песимістичний (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок річного ефекту від відкриття контрольно-аналітичної служби
на ТОВ «Ткачі»

(згідно прогнозу фінансово-економічного відділу ТОВ «Ткачі»)

Показник	Проект впровадження контрольно-аналітичної служби	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	2	1
Всього, тис. грн.	723,70	361,85

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.13, загальногосподарським ефектом від впровадження

на підприємстві ТОВ «Ткачі» контрольно-аналітичної служби за песимістичним прогнозом фінансово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1%, або 361,85 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 2%, чи 723,70 тис. грн.

Фінансові результати запропонованого проекту відкриття контрольно-аналітичної служби на ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.14.

Згідно табл. 3.14, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства ТОВ «Ткачі» становитиме:

- 261,4 тис.грн. (36,1% чистого доходу) за реалістичним сценарієм;
- 35,32 тис.грн. за песимістичним сценарієм.

Таблиця 3.14

Фінансові результати проекту впровадження на підприємстві ТОВ «Ткачі» контрольно-аналітичної служби за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Проект впровадження контрольно-аналітичної служби	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Чистий дохід від реалізації послуг	723,70	361,85
Собівартість наданих послуг	88,8	88,8
Валовий прибуток	634,90	273,05
Операційні витрати	316,12	316,12
Прибуток від реалізації наданих послуг	318,78	-43,07
Податок на прибуток підприємства (18 %)	57,38	-7,75
Чистий прибуток	261,40	-35,32
Рентабельність реалізації,%	36,1	-

Джерело: складено автором

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту впровадження на підприємстві ТОВ «Ткачі» контрольно-аналітичної служби можна встановити, що даний проект є прибутковим у перший рік реалізації тільки за реалістичним прогнозом розвитку.

Визначимо вартість інвестиційних витрат на проект провадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015» в процес

обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі». Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015» в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» наведена в табл. 3.15.

Отже, загальна вартість витрат на розробку та впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» становитиме 88,0 тис. грн.

Таблиця 3.15

Вартість початкових витрат на розробку та впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Початкові витрати	
Всього, в тому числі	60,2
Витрати на планування системи управління якістю послуг	15,0
Дослідження відповідності якості послуг вимогам споживачів	1,5
Дослідження задоволеності вимог зацікавлених сторін підприємства	1,5
Витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9001 щодо системи управління якістю послуг	2,6
Витрати на покращення технології надання послуг	4,2
Навчання персоналу підприємства	7,1
Оцінка якості матеріалів постачальників	1,7
Візуалізація напрацьованої системи управління якістю	2,6
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві	16,0
Сертифікація системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам	8,0
Поточні витрати	
Всього, в тому числі:	27,8
Витрати на навчання методам забезпечення якості	7,0
Витрати на коригувальні дії	1,8
Витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалості обладнання	5,0
Інші непередбачені витрати	14,0
ВСЬОГО	88,0

* вартість послуг на розробку та впровадження системи управління якістю узятю з офіційного сайту ТОВ "Віконсалт", що надає послуги з підготовки і впровадження систем управління якістю [63]

Проведемо аналіз економічної доцільності впровадження запропонованого проекту впровадження системи управління якістю в процес обслуговування

споживачів ТОВ «Ткачі». Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичним, песимістичний (табл. 3.16).

Як видно з таблиці 3.16, загальногосподарським ефектом від впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» «за стандартом ISO 9001:2009» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1%, або 361,85 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 2%, чи 723,70 тис. грн.

Таблиця 3.16

Розрахунок річного ефекту від запропонованого проекту впровадження системи управління якістю в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі»

(згідно прогнозу фінансово-економічного відділу ТОВ «Ткачі»)

Показник	Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	2	1
Всього, тис. грн.	723,70	361,85

Джерело: складено автором

Фінансові результати запропонованого проекту для ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Фінансові результати проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» «за стандартом ISO 9001:2015» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Проект впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» «за стандартом ISO 9001:2009»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	2	3
Чистий дохід від реалізації послуг	723,70	361,85
Собівартість наданих послуг	60,2	60,2
Валовий прибуток	663,50	301,65
Операційні витрати	27,80	27,80
Прибуток від реалізації наданих послуг	635,70	273,85
Податок на прибуток підприємства (18 %)	114,43	49,29
Чистий прибуток	521,28	224,56
Рентабельність реалізації, %	72,0	62,1

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.17, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства ТОВ «Ткачі» становитиме:

521,28 тис.грн. (72,0% чистого доходу) за реалістичним сценарієм;

224,56 тис.грн. (62,1% чистого доходу) за песимістичним сценарієм.

На підставі аналізу результативності запропонованого проекту впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів ТОВ «Ткачі» «за стандартом ISO 9001:2015» можна встановити, що даний проект є прибутковим.

Загальні фінансові результати запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Фінансові результати запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Проект запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	2	3
Чистий дохід від реалізації послуг	2894,81	1447,40
Собівартість наданих послуг	351,8	351,8
Валовий прибуток	2543,01	1095,60
Операційні витрати	833,34	833,34
Прибуток від реалізації наданих послуг	1709,67	262,26
Податок на прибуток підприємства (18 %)	307,74	47,21
Чистий прибуток	1401,93	215,06
Рентабельність реалізації, %	48,4	14,9

Джерело: складено автором

Схема грошових потоків від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл.3.19-3.20.

Таблиця 3.19

Грошові потоки від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» за реалістичних сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн	1401,93	1825,64	1971,69	2129,42	2299,78	9628,45
Амортизація, тис.грн	70,36	70,36	70,36	70,36	70,36	351,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	1472,29	1896,00	2042,05	2199,78	2370,14	9980,25
Обсяг інвестицій, тис.грн	1185,14					1185,14

Продовження табл. 3.19

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	1177,83	1213,44	1045,53	901,03	776,65	5114,47
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	1185,14					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	3929,33					
Індекс прибутковості (PI)	4,32					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,16					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	92,11					

Джерело: складено автором

Таблиця 3.20

Грошові потоки від впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» за песимістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
Чистий прибуток, тис.грн	215,06	523,67	544,62	566,41	589,06	2438,82
Амортизація, тис.грн	70,36	70,36	70,36	70,36	70,36	351,80
Грошовий потік по проекту, тис.грн	285,42	594,03	614,98	636,77	659,42	2790,62
Обсяг інвестицій, тис.грн	1185,14					1185,14
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	228,33	380,18	314,87	260,82	216,08	1400,28
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	1185,14					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	215,14					
Індекс прибутковості (PI)	1,18					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	4,23					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	6,03					

Джерело: складено автором

У табл. 3.21 подано порівняння показників ефективності запропонованих

організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі».

Таблиця 3.21

Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі»

Сценарій	Показники			
	NPV, тис. грн	PI	PP, років	IRR, %
Реалістичний сценарій	3929,33	4,32	1,16	92,11
Песимістичний сценарій	215,14	1,18	4,23	6,03

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.19, індекс прибутковості становить:

за песимістичним сценарієм – 1,18% - проект є ефективним;

за реалістичним сценарієм – 4,32% - проект є ефективним.

Період окупності проекту становить:

4,23 роки за песимістичним прогнозом;

1,16 роки за реалістичним прогнозом.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить:

6,03 % за песимістичним прогнозом;

92,11 % за реалістичним прогнозом.

На підставі аналізу показників ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» можна зробити висновок, що вони є ефективними та економічно доцільними до реалізації.

Проведемо оцінку зміни рівня показників конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» після реалізації запропонованих заходів (Додаток В). Для наочності даних наведемо їх на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» до та після впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Отже, як видно з рис.3.5, після реалізації запропонованих заходів, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «Ткачі», та кваліфікація персоналу підприємства.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» запропоновано вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Сформовано дану матрицю, яка має на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня

зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності – що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Сформовано збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» в рамках реалізованої конкурентної стратегії та складено карту стратегічних цілей на основі системи збалансованих показників (ЗСП), де показано, як стратегічні цілі взаємопов'язані одна з одною по окремих блоках (навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси).

В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» пропонується:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі»: індекс прибутковості становить: за песимістичним сценарієм – 1,18% - проект є ефективним; за реалістичним сценарієм – 4,32% - проект є ефективним. Період окупності проекту становить: 4,23 роки за песимістичним прогнозом; 1,16 роки за реалістичним прогнозом. Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 6,03 % за песимістичним прогнозом; 92,11 % за реалістичним прогнозом. Після реалізації запропонованих заходів, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «Ткачі», та кваліфікація персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування організаційно-економічних методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Визначено, що конкуренція є формою економічної боротьби (суперництва) між товаровиробниками за більш вигідні умови її виготовлення та збуту, а її значення в економіці полягає в забезпеченні її рівноваги та гармонійного розвитку, формуванні пропорцій виробництва та насиченні ринку товарами. Конкурентоспроможність підприємства - комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати і розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових й інформаційних ресурсів. Стратегія конкуренції підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

2. Встановлено, що під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству мати стійке положення на

ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Організаційно - економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати в себе: аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій підприємства; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування заходів, спрямованих на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організацію і контроль виконання намічених заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності; оцінку результатів діяльності підприємства.

3. Зроблено висновок, що серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методiku виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і розробок в сфері оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки - досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності.

4. Визначено, що ТОВ «Ткачі» – є однією з провідних компаній, що працює на ринку консультаційних послуг, а також у сфері конференц-сервісу. Фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків

коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Ткачі» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Ткачі» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

5. Визначено, що зовнішнє середовище ТОВ «Ткачі» надає нейтральний вплив на діяльність підприємства, але при цьому з деяким зміщенням в бік негативного впливу. Виходячи з проведеного аналізу, зроблено висновок, що на діяльність компанії ТОВ «Ткачі» впливають фактори: недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації послуг. Також негативний вплив на збут послуг надає рівень безробіття; зростання ціни на сировину є для організації одним з найбільш істотних ризиків; в податкове законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення; зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення і грошові надходження підприємства. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів, накопичень, зменшує коло джерел фінансування. Тому необхідно оперативно використовувати кошти. TNS Україна є головним конкурентом ТОВ «Ткачі». Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ТОВ «Ткачі», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, відомість, якість послуг та гнучкість їх надання дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система реалізації послуг, контроль за реалізацією послуг. Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на послуги підвищується шляхом покращення їх якості.

6. Зроблено висновок, що за внутрішніми факторами: конкурентоспроможність системи продаж, кадрового та інформаційного забезпечення серед внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Ткачі» (як ресурсів, так і здібностей їх організувати) займають більш високе положення виходячи з оцінок, присвоєних при ранжируванні експертами. При цьому, найбільш важлива конкурентоспроможність системи продаж (ранг 0,2) має зведений індекс реалізації на підприємстві всього в 5,33. Так само, низькі зведені індекси має конкурентоспроможність системи логістики ТОВ «Ткачі» (1,35) і системи маркетингу, продажів і просування (2,0) при їх рівнозначній важливості на підприємстві з присвоєним рангом в 0,1. Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів ТОВ «Ткачі» (ресурсів і здібностей їх організувати, що утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 49,60% з 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому. За зовнішніми факторами: конкурентоспроможність ціни (0,4) і якості (0,3) виступають найбільш важливими факторами конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку. Зведений індекс ТОВ «Ткачі» за цими показниками становить 19,33 і 22,50 відповідно. Найбільш низьким зведеним індексом в 6,67% володіє конкурентоспроможність додаткового обслуговування корпоративних клієнтів. В цілому необхідно відзначити, досить високу зовнішню конкурентоспроможність підприємства, його товарів і послуг - загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємство займає на ринку досить стійке положення і має прихильних клієнтів.

7. Для вдосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» запропоновано вдосконалити матрицю моделювання конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Сформовано дану матрицю, яка має на відміну від існуючих інструментів, такі позитивні особливості як облік виявленого рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, облік стадії життєвого циклу компанії, облік конкурентного ризику в міру нарощення

конкурентного сили і позиції на ринку, а також фактора циклічності – що відображає циклічну закономірність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Сформовано збалансовану систему показників стратегічного розвитку ТОВ «Ткачі» в рамках реалізованої конкурентної стратегії та складено карту стратегічних цілей на основі системи збалансованих показників (ЗСП), де показано, як стратегічні цілі взаємопов'язані одна з одною по окремих блоках (навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси).

8. В якості організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» запропоновано:

- створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;
- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процес обслуговування споживачів підприємства «за стандартом ISO 9001:2015»;
- вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

9. Визначено, що показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі»: індекс прибутковості становить: за песимістичним сценарієм – 1,18% - проект є ефективним; за реалістичним сценарієм – 4,32% - проект є ефективним. Період окупності проекту становить: 4,23 роки за песимістичним прогнозом; 1,16 роки за реалістичним прогнозом. Внутрішня норма рентабельності проекту становить: 6,03 % за песимістичним прогнозом; 92,11 % за реалістичним прогнозом.

Після реалізації запропонованих заходів, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки знизиться собівартість виробництва продукції, а отже і ціна продукції підприємства; підвищиться якість послуг та продукції ТОВ «Ткачі», та кваліфікація персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
3. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2010. - 20 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Питер, 2009. – 334 с.
5. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66–73.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
7. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. / Л. В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
8. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2006 р. – К.: КНЕУ, 2006. – 48 с.
9. Барабась Д. О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія,

ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.

10. Білецька І. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку (на прикладі феросплавних заводів України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 19 с.

11. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Тернопіль, 2004. - 19 с.

12. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2001. Вип. 7. С. 400-408

13. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.

14. Булєєв І. П. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 63–91.

15. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.

16. Войчак А. В. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.

17. Горбаль Н. І., Шандрівська О. Є., Сопільник Л. І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 649. С. 169–174.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2006 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

19. Гросул В. А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В. А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-

241.

20. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий простір. - 2013. - № 4. -С. 97-103.

21. Дейнека Ю. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства: Вісник Тернопільської академії народного господарства / Ред. З. В. Гуцайлюк. - Тернопіль : Економічна думка. Вип. 7/3. - 2013. - 276 с.

22. Дзахмишева И. Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. - №3.- с. 93-107.

23. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Дніпропетровськ, - 2008. - 20 с.

24. Довгань Л. Е. Конкурентоспроможність підприємств: Монографія. К.: Політехніка, 2009. – с. 4-32

25. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, - 2006. - 384 с.

26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

27. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. – Серия : Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.

28. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.

29. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически

ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.

30. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Миколаїв, 2010. - 36 с.

31. Ємельянова І. Ф. Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2010 - 20 с.

32. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 12, ст.6

33. Зулькарнаев І. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - №4 / <http://www.dis.ru/market/arhiv/2013/4/10.html>

34. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

35. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

36. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2009. – 181 с.

37. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. - 19 с.

38. Клименко С. М., О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства:

Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с., с. 25-74

39. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2009. - 284 с.

40. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2010. – 304 с.

41. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141

42. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 378 с.

43. Криворучко, О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property: збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 2, Т. 2. – С. 81–88.

44. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.

45. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 116–132.

46. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. - М, Юрайт-Издат, 2009. – 335 с.

47. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.

48. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

49. Макконел К. Л., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика/Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2008. – 974 с.

50. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 2011. - №3.

51. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций/ В. Д. Маркова. С. А Кузнецова. - М.: ИНФГА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – 288 с.

52. Мельник А. О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2010. – №2.

53. Мельник С. І. Проблеми формування конкурентних переваг підприємств агропромислового комплексу в ринкових умовах: автореф. дис. ...докт.екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Луганськ, 2011- 32 с.

54. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг. – 2010. - №2.

55. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2009. – 268 с.

56. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.

57. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Мошнов В. А. – Режим доступа:http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.

58. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.

59. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності

машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2011- 20 с.

60. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>

61. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.

62. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств виробників споживчих товарів: автореф. дис.... докт. екон. наук: спец. 08.06.01»Економіка, організація і управління підприємствами«. Донецьк, 2006 - 33 с.

63. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В. А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

64. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 50-54.

65. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

66. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.

67. Прахалад К. К. Управление взаимоотношениями с клиентами. Как использовать потребительский опыт / К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – М. : Альпина Бизнес Еі/ККС, 2007. – 182 с.

68. Романчик Т. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу/ Т. В. Романчик//Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». — 2011. — № 2(35). — С. 175–179.

69. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Саєнко. –

Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

70. Сафронська І. М., Ярмак М. Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. *The scientific method*. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

71. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху. *Економіка України*, 2008. - №6.с.98-116

72. Слинчук К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04»Економіка та управління підприємствами». Київ, 2014. 20 с.

73. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: КНТЕУ, 2009. 204 с.

74. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008, - 570 с.

75. Терехин К. И. Технология создания конкурентного преимущества [Електронний ресурс]/К. И. Терехин// – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/10/13sozdanije_konkyrentnogo_preimushhestva.html.

76. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А. Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.

77. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №24. — С. 304-307.

78. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

79. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів

підприємницької діяльності [монографія] / Ірина Михайлівна Труніна. – Харків: Вид-во «Точка», 2013. – 436 с.

80. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. - 20 с.

81. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. – 423 с.

82. Хейне П. Экономический образ мышления/Пер. с англ. Гуреш Т.А. М: Диалектика, 2008. – 544 с.

83. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства /І. І. Хмеленко// Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 60. — С.47-52.

84. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2001. - 32 с.

85. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.

86. Шершньова З. Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

87. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания [Електронний ресурс] / Шеховцева Л. С. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtm.

88. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А. П. Градова. – Спб.: Специальная литература, 2010, 430 с.

89. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. М: Гном и Д, 2011. – 304 с.

90. Ярмач М. Р., Довгопола Ю. С. Розвиток інструментарію управління

конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.

91. Яцевич Н. В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования [Электронный ресурс] / Н. В. Яцевич // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2008. – № 3. – С. 12–18. – Режим доступа: http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/4988/2/Yatsevich%20N.%20Konkurentnaya%20strategiya%20predpriyatiya%20Vestnik%20BGEU%202008_3.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А Таблиця А.1

Фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3

Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Таблиця А.2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Таблиця А.3

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Таблиця А.4

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий:			
прибуток	2090	13 113,4	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	8 312,1	6 849,2
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Таблиця А.5

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Таблиця А.6

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий:			
прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	10 606	8 312,1
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Додаток Б
Таблиця Б.1

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «TNS Україна», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	5	4	5	4	5	4,6
Якість послуг	5	4	4	4	5	4,4
Ціна	5	4	4	5	3	4,2
Канали розподілу	4	3	5	4	4	4,2
Маркетингові комунікації	2	3	3	4	4	3,2
Кваліфікація персоналу	4	5	4	4	5	4,4
Рівень менеджменту	5	4	4	5	5	4,6

Таблиця Б.2

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	4	4	4	5	4	4,2
Якість послуг	5	5	5	4	5	4,8
Ціна	4	3	5	4	3	3,8
Канали розподілу	3	3	3	4	4	3,4
Маркетингові комунікації	2	3	5	4	2	3,2
Кваліфікація персоналу	5	4	4	3	4	4
Рівень менеджменту	5	4	4	4	5	4,4

Таблиця Б.3

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Маркетинг Консалтинг Груп», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент послуг	3	5	2	4	2	3,2
Якість послуг	4	4	3	4	4	3,8
Ціна	5	5	4	3	5	4,4
Канали розподілу	4	5	4	4	3	4
Маркетингові комунікації	4	4	5	3	4	4
Кваліфікація персоналу	4	3	5	2	2	3,2
Рівень менеджменту	4	5	4	5	4	4,4

Додаток В

**Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Ткачі» до та після
впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів з
підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, середнє
значення балів**

Чинники конкурентоспроможності	До впровадження запропонованих заходів	Після впровадження запропонованих заходів
Асортимент послуг	4,2	4,6
Якість послуг	4,8	4,8
Ціна	4,2	4,6
Канали розподілу	3,4	3,8
Маркетингові комунікації	3,2	3,2
Кваліфікація персоналу	4	4,8
Рівень менеджменту	4,4	4,6